ISSN 1710-2324

Reg@rds sur le travail

Revue dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail

Travail Québec

Volume 4, numéro 2 Automne 2007

Mot de la rédaction

Nous sommes heureux de vous présenter le second numéro du volume 4.

Dans cette parution, vous retrouverez un article de fond traitant notamment des effets néfastes de la « globalisation » sur les politiques et les normes du travail à l'échelle mondiale.

Pour notre rubrique « Résumés de recherches », l'équipe de la revue en a recensé une qui s'intéresse aux nouvelles formes d'organisation du travail tandis que l'autre se penche sur les enjeux du renouveau syndical.

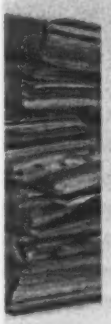
Les pratiques innovatrices concernant la rémunération des employés sont abordées dans la rubrique « Démarches vécues en entreprises » alors que la hausse du salaire minimum aux États-Unis fait l'objet de la rubrique « Analyse d'un événement ».

Soulignons enfin que le recueil des articles de fond du volume 3 de la revue est maintenant disponible en format papier. Pour en obtenir une copie, vous pouvez communiquer avec le service à la clientèle du ministère du Travail au numéro de téléphone suivant : 1-800-643-4817

Bonne lecture !

L'équipe éditoriale

SOMMAIRE



Mot de la rédaction

Article de fond

La régulation des normes du travail à l'ère de la globalisation..... 2

Résumés de recherches

Analyse de la présence et des déterminants des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises québécoises..... 16

Transformations du travail et vécu syndical : perspectives de renouvellement syndical..... 19

Démarches vécues en entreprises

Les régimes collectifs de rémunération variable : des exemples de clauses de conventions collectives..... 22

Analyse d'un événement

États-Unis : hausse de 2,10 dollars du salaire minimum après un gel de dix ans..... 30

Politique éditoriale..... 33

Article de fond

La régulation des normes du travail à l'ère de la globalisation

Par Reynald Bourque[1]

Introduction

Plusieurs auteurs estiment que la globalisation des échanges économiques restreint la capacité des États nationaux à mettre en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'économie, du travail et de l'emploi (voir à ce sujet la documentation recensée dans Edwards et Elger, 1999). Ils soulignent à cet égard que les investissements des entreprises multinationales peuvent se déplacer sans entraves dans cet espace économique global, alors que les travailleurs demeurent largement confinés à l'intérieur des frontières nationales qui délimitent le cadre territorial du droit du travail qui les régit. La globalisation susciterait, selon ces mêmes chercheurs, une surenchère « néo-libérale », les gouvernements nationaux étant incités à adopter au bénéfice des entreprises multinationales des mesures visant à alléger les contraintes financières, légales et réglementaires en matière d'emploi et de protection sociale, au nom du libre-échange et de la compétitivité.

L'une des conséquences néfastes de la globalisation mises en évidence par ces chercheurs est la difficulté croissante des États nationaux à maintenir et faire appliquer les normes du travail sur leur territoire. Cette dilution du pouvoir réglementaire des États nationaux peut être en partie compensée par l'action normative d'institutions supranationales, telles que l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), qui visent à établir des politiques et des normes en vue d'assurer la dimension sociale des processus de libéralisation des échanges économiques au niveau mondial. Il en va de même des institutions vouées à l'intégration économique régionale, telles les institutions administratives de l'Union européenne et de l'Accord nord-américain de libre-échange (ALENA). On note également ces dernières années l'émergence d'acteurs non gouvernementaux dans la régulation des normes du travail, notamment les entreprises multinationales à travers des codes de conduite en matière de normes du travail et environnementales, ainsi que les organisations syndicales et les organisations de la société civile qui tentent de rallier les décideurs politiques et l'opinion publique à des mesures contribuant à une mondialisation plus humaine (OIT, 2004 ; Diller, 1999). Notre analyse se limitera ici au rôle des gouvernements nationaux et des institutions intergouvernementales dans la régulation des normes du travail dans le contexte de la montée en puissance des entreprises multinationales et de la globalisation croissante des échanges économiques.

La thèse défendue dans cet article est que la globalisation des marchés risque de conduire à un appauvrissement des normes du travail à l'échelle mondiale en l'absence d'une volonté politique des États nationaux de mettre en place des institutions supranationales habilitées à assurer la dimension sociale de la mondialisation économique. Notre présentation est divisée en quatre parties. La première traite des effets de la globalisation sur les politiques gouvernementales en matière de travail et d'emploi. La deuxième examine l'action des principales institutions de régulation des normes du travail au niveau international (OIT, ONU et OCDE), et la troisième s'intéresse aux formes de régulation supranationale des normes du travail mises en œuvre dans deux expériences d'intégration économique régionale (Union européenne, ALENA). La dernière partie est consacrée à une analyse et une discussion des effets de la globalisation sur la réglementation des normes du travail, et de la capacité des institutions de régulation supranationale à pallier les insuffisances des politiques nationales en cette matière.

1. L'auteur est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et chercheur au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

1. Effets de la globalisation sur les politiques et les normes du travail

Avant d'examiner les effets de la globalisation sur les politiques et les normes du travail, il convient de préciser ce qui caractérise ce phénomène qu'il ne faut pas confondre avec la mondialisation. Plusieurs auteurs font remonter les débuts de la mondialisation aux premières colonisations européennes de nouveaux continents à la fin du XV[e] siècle, à la suite des explorations de l'Amérique par Colomb et de la route des Indes par Vasco de Gama (Gélinas, 2000). Dès cette époque, les États jouent un rôle crucial dans le processus de mondialisation puisqu'ils financent les explorateurs et s'approprient une large part des bénéfices du commerce mondial, notamment par des impôts sur les cargaisons. La deuxième phase de la mondialisation s'ouvre avec la révolution industrielle qui confère à l'Angleterre un rôle prédominant dans l'expansion du capitalisme industriel et le colonialisme. La naissance des entreprises multinationales aux États-Unis à la fin du XIX[e] siècle marque un nouveau tournant dans l'évolution du capitalisme mondial. La production de masse impose la recherche constante de nouveaux marchés et le libre-échange devient nécessaire à l'expansion des entreprises multinationales. Après la période tumultueuse des années 1914-1945, le nouvel ordre économique mondial institué au lendemain de la Seconde Guerre mondiale confère aux États-Unis un rôle stratégique au niveau international et correspond dans une large mesure aux intérêts des multinationales étasuniennes qui réclament l'abolition du protectionnisme et l'ouverture des marchés. Trois institutions nées de la conférence internationale de Bretton Woods de 1944 constituent les instruments privilégiés de ce nouvel ordre économique mondial : le FMI, la Banque mondiale et le General Agreement on Tarif and Trade (GATT).

Au tournant des années 1980, la mondialisation s'impose sous une nouvelle configuration que plusieurs auteurs ont qualifié de « globalisation », et qui coïncide avec la transformation des entreprises multinationales en entreprises transnationales (Gélinas, 2000 ; Moreau et Trudeau, 2001). Cette nouvelle configuration comporte trois dimensions interdépendantes : la globalisation des marchés, qui va de pair avec une planification globale de la production à l'intérieur des firmes transnationales (globalisation de la production) et une déréglementation financière qui facilite les mouvements de capitaux à l'échelle mondiale (Boyer, 1997 ; Giles, 1995 ; Moreau et Trudeau, 2001). La transformation des entreprises multinationales en entreprises transnationales a été favorisée par la révolution informationnelle des années 1980 qui permettait une plus grande mobilité tant des technologies que des capitaux. Les firmes transnationales ne se contentent pas de revendiquer la libre circulation des produits et des capitaux, elles organisent la production à l'échelle du globe par des filiales, des fusions et des alliances stratégiques. À cet égard, Moreau et Trudeau (2001, p. 930) écrivent : « La spécificité du passage à l'économie globale vient toutefois des profondes transformations des stratégies des firmes multinationales qui appliquent une logique financière de recherche du taux le plus élevé de rentabilité, sans attention à la localisation des activités ni même à la nature des activités ». Malgré l'opposition de plusieurs terminologues de langue française à l'emploi du terme « globalisation », il faut considérer que ce néologisme traduit bien la configuration nouvelle de la mondialisation depuis deux décennies.

Les effets de la globalisation sur la régulation des normes du travail sont multiples et contraignants. D'abord, plusieurs auteurs soulignent que la mobilité accrue du capital, inhérente à la globalisation de la production, amène des pressions en vue de déréglementer les normes du travail et d'abaisser les niveaux de protection sociale au niveau national (Edwards et Elger, 1999). La déréglementation en matière de normes du travail et de protection sociale a favorisé la globalisation, mais elle en est également une conséquence car les États nationaux sont incités à assouplir leurs lois du travail afin d'attirer de nouveaux investissements ou encore empêcher le déplacement d'activités vers d'autres pays dont la réglementation du travail serait moins contraignante pour les entreprises. Ainsi, plusieurs gouvernements des pays en développement, notamment en Asie du Sud, en Inde, au Bengladesh, au Sri Lanka et au Pakistan, ont créé des zones franches permettant aux entreprises multinationales de bénéficier de règles douanières, fiscales, sociales et environnementales avantageuses

(Ratman, 2000). Ce phénomène ne se limite pas aux pays en développement puisque le gouvernement Thatcher a procédé au cours des années 1980 à une déréglementation du droit du travail qui a fait de la Grande-Bretagne un pays de prédilection pour les entreprises multinationales voulant échapper aux législations du travail plus contraignantes de certains pays européens (Moreau et Trudeau, 2001). On peut également citer à ce chapitre l'exemple du Japon où l'abandon de la règle de l'emploi à vie a facilité le recours aux contrats de travail précaires à l'occasion des grandes restructurations des firmes multinationales (Morito, 1999), et celui du Canada où le gouvernement fédéral a procédé au cours des années 1990 à une modification du régime public d'assurance-chômage qui a eu pour effet de réduire le montant des indemnités et le nombre de bénéficiaires (Moreau et Trudeau, 2001).

Aux pressions en vue de déréglementer les normes du travail et de protection sociale s'ajoute la compétition entre certains pays afin d'offrir aux entreprises multinationales un cadre législatif et réglementaire attrayant. Le contenu de la réglementation nationale du travail devient dans le contexte de la globalisation un avantage comparatif pour les pays dont la réglementation du travail est moins contraignante pour les entreprises, ce qui entraîne un mouvement vers le bas des régimes de protection sociale ou décourage toute tentative d'améliorer les protections individuelles ou collectives des salariés (Lee, 1995 ; Moreau et Trudeau, 1998a). Ainsi, un groupe d'experts nommés par le ministre fédéral du Travail à l'occasion d'une réforme du Code canadien du travail a rejeté majoritairement une demande provenant du monde syndical à l'effet d'interdire le recours aux briseurs de grève en cas de conflit de travail légal, à l'instar du Québec qui avait adopté une loi à cet effet en 1976. Dans leur rapport qui a inspiré la réforme adoptée par le parlement canadien en 1997, la majorité des experts a écarté cette demande au motif qu'une telle loi n'existait pas aux États-Unis d'où provient l'essentiel des investissements étrangers au Canada, créant ainsi un environnement hostile aux investissements (Sims, Blouin et Knopf, 1996, p. 3). Cet exemple est d'autant plus troublant qu'une étude comparative des normes du travail en vigueur aux États-Unis et au Canada conclut au caractère plus protecteur du droit du travail canadien (Block et Roberts, 2000). La globalisation confère donc aux entreprises multinationales un pouvoir d'imposer aux États nationaux des limites à leur souveraineté législative, ce qui leur permet de négocier directement avec ceux-ci pour tenter d'obtenir des conditions avantageuses pour leurs investissements.

Une dernière difficulté qui limite également la marge de manœuvre des États nationaux dans le contexte de la globalisation tient à la doctrine juridique de la territorialité des lois. Alors que les lois du travail ont un champ d'application limité au territoire de l'État national, les firmes multinationales ont une structure organisationnelle et des activités qui débordent les frontières nationales, ce qui rend le droit du travail inopérant dans plusieurs situations puisque les tribunaux sont réticents à transgresser la règle de la territorialité des lois (Verge, 1999 ; Verge et Dufour, 2002). En l'absence d'un véritable droit du travail supranational, les conflits juridiques découlant du contrat individuel de travail sont habituellement soumis au droit applicable dans le territoire où s'exécute habituellement le travail. En matière de rapports collectifs du travail et notamment en cas de licenciements économiques, les tribunaux considèrent également que le droit applicable est celui du pays où est situé l'établissement concerné, même si le siège social de l'entreprise qui a pris la décision de cesser ses activités ou de licencier une partie de son personnel est situé dans un autre pays. Le principe de territorialité des lois institue donc un décalage entre les obligations juridiques et la réalité économique de l'entreprise transnationale qui rend difficile l'emprise du droit du travail sur celle-ci (Verge et Dufour, 2002). Cette doctrine juridique a pour effet de circonscrire au plan territorial la protection que la législation du travail peut apporter aux salariés des entreprises transnationales dont les activités sont dispersées dans plusieurs pays. Seule une réglementation transnationale permettrait de surmonter cette difficulté.

Si la capacité des États nationaux à assurer une protection des droits des travailleurs à l'ère de la globalisation semble limitée, les institutions supranationales sont-elles plus aptes à remplir cette fonction ? Pour répondre à cette question, nous examinerons dans les prochaines parties les principales institutions de régulation supranationale du droit du

travail afin de mieux cerner les compléments qu'elles apportent aux instances normatives nationales et les limites qu'elles imposent à la souveraineté des États. Nous distinguons à cet effet deux types d'institutions de régulation supranationale dans le domaine du travail, selon qu'elles ont une portée internationale (OIT, ONU et OCDE) ou une portée régionale (Union européenne et l'ALENA).

2. Les institutions internationales de régulation des normes du travail

Puisque les politiques et les lois adoptées par les gouvernements nationaux peuvent difficilement encadrer les activités des entreprises transnationales sur le plan mondial, le droit international du travail pourrait en principe suppléer à cette carence en établissant des normes internationales universelles permettant de minimiser la compétition entre les États en matière de normes du travail et de réglementation sociale. Mais qu'en est-il dans la réalité ? Parmi la pléthore d'organisations internationales, deux d'entre elles, l'une à caractère social (OIT) et l'autre à vocation économique (OCDE), jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration de normes du travail et de principes directeurs visant à assurer le respect des droits fondamentaux en matière de travail, qui s'adressent aux États membres. L'ONU a également un rôle subsidiaire à cet égard, que nous analyserons brièvement.

L'Organisation internationale du travail (OIT), créée en 1919 par le traité de Versailles, est la principale institution de régulation des normes du travail sur le plan international. Cette organisation du système des Nations Unies, vouée à la promotion des principes de justice sociale et à la protection des travailleurs, regroupait plus de 170 pays membres en 2005. L'assemblée délibérante des délégués des États membres, la Conférence internationale du travail, a le pouvoir d'adopter à une majorité des deux tiers des conventions et des recommandations, les premières créant des obligations juridiques à l'égard d'un État membre dès lors que celui-ci les a ratifiées. Les délégations nationales constituant la Conférence internationale, qui se réunit une fois l'an, sont composées de représentants du gouvernement et des principales organisations patronales et syndicales des États membres. En vertu de la constitution de l'OIT, chaque État membre doit soumettre la convention adoptée à l'instance nationale compétente pour sa ratification, mais elle n'impose cependant pas de ratifier celle-ci même si les membres de la délégation nationale ont voté en faveur de son adoption. La ratification par un État membre entraîne cependant l'obligation de veiller à l'appliquer sur son territoire et de se soumettre aux procédures établies par l'OIT pour en vérifier l'application. Plus de 180 conventions ont été adoptées par la Conférence internationale du travail depuis 1919 et elles concernent principalement les droits sociaux et humains, l'emploi, les politiques sociales, l'administration du travail, les relations professionnelles, les conditions de travail, la sécurité sociale, le travail des femmes et des enfants (Trudeau, 2001).

Les conventions de l'OIT ne peuvent cependant pas être considérées comme une réglementation supranationale des normes du travail car elles ne sont effectives qu'après leur ratification par un État membre qui accepte dès lors de l'intégrer au droit national du travail. Le taux de ratification de ces conventions n'est aucunement lié à l'importance économique du pays sur le plan mondial puisque les États-Unis n'ont ratifié que 13 conventions de l'OIT contre 77 pour le Mexique de 1919 à 2001 (Trudeau, 2001). La ratification d'une convention par un État membre entraîne l'obligation de se soumettre au système de mise en application des conventions de l'OIT qui impose la présentation périodique de rapports sur l'application des normes ratifiées. Les rapports préparés par les autorités gouvernementales doivent être soumis aux organisations patronales et syndicales représentatives du pays concerné avant d'être acheminés à l'OIT. Ces rapports sont étudiés par le comité d'experts sur l'application des conventions et des recommandations, et par la suite par un comité tripartite de la Conférence internationale du travail. En cas de manquements graves, le Comité d'experts peut inclure des recommandations à l'intention du comité tripartite qui, après étude du dossier, doit soumettre un rapport à la Conférence. La publicité négative entourant les recommandations du comité d'experts et les rapports du comité tripartite constituent le principal levier de l'OIT pour obtenir des pays délinquants des correctifs aux manquements constatés. Il existe également une procédure de plaintes auprès du Conseil d'administration de l'OIT en cas de violation présumée

d'une convention ratifiée, qui peut provenir soit d'une organisation syndicale ou patronale alléguant qu'un pays ne respecte pas une convention qu'il a ratifiée, ou d'un pays membre alléguant la violation par un autre pays membre d'une convention ratifiée par les deux pays en cause. Dans ce domaine également, l'OIT privilégie une approche persuasive par la publication des rapports des comités chargés d'étudier les plaintes afin d'amener les contrevenants à s'amender. Les procédures de plaintes relatives à l'application des conventions de l'OIT sont peu utilisées, bien qu'elles aient augmenté au cours des années 1990 (Trudeau, 2001).

Les plaintes concernant les violations présumées des libertés syndicales sont cependant beaucoup plus fréquentes, soit plus de 1 900 au total depuis la création de l'OIT en 1919 (*ibid.*), et font l'objet d'une procédure particulière. Elles sont soumises au Comité de la liberté syndicale, un organe tripartite du Conseil d'administration comprenant neuf membres. Ce comité reçoit les plaintes concernant le comportement d'un gouvernement, d'un employeur ou d'une organisation syndicale, et doit vérifier si le gouvernement impliqué a permis l'exercice de la liberté d'association. Ces plaintes concernent surtout les représailles à l'encontre des militants syndicaux, mais également les entraves gouvernementales aux droits d'association, de négociation collective et de grève. Le comité doit présenter un rapport au Conseil d'administration, mais là encore la seule sanction à l'encontre du non-respect par un gouvernement du droit d'association est la dénonciation publique (*ibid.*).

L'OIT intervient également dans le domaine des normes du travail par l'intermédiaire de recommandations adoptées par la Conférence internationale du travail qui ne font pas l'objet de ratification de la part des États membres. De même, elle peut produire des déclarations émanant de l'un de ses organes constitutifs qui proposent des lignes de conduite aux différents acteurs du domaine du travail. Ainsi, le Conseil d'administration du Bureau international du travail (BIT), l'organe exécutif de l'OIT, a adopté en 1977 la *Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT* qui s'adresse aux gouvernements, aux organisations d'employeurs et de travailleurs, et aux entreprises multinationales. Toutefois, la Déclaration ne fait aucune référence à des normes du travail supranationales, puisqu'elle invite les multinationales à respecter le droit du travail des pays où elles ont des activités. Les énoncés de principe contenus dans la Déclaration concernent principalement l'emploi, la formation, les conditions de travail et les relations professionnelles au sein des entreprises multinationales qui sont définies comme « des entités juridiques qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors des pays où elles ont leur siège ». Elle requiert des États membres un rapport tous les trois ans de l'effet donné à la Déclaration, en consultation avec les organisations patronales et syndicales. Une procédure d'examen des différends relatifs à l'interprétation des dispositions de la Déclaration a été adoptée par le Conseil d'administration du BIT en 1980. Elle procède soit par enquête fondée sur les informations fournies par les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, soit par voie de plainte soumise par un gouvernement, une association d'employeurs ou de travailleurs. De 1977 à 2001, la procédure a donné lieu à une douzaine d'enquêtes et de plaintes devant le Conseil d'administration du BIT (Verge et Dufour, 2002). La Déclaration de 1977 sur les entreprises multinationales a été révisée en 2000 pour tenir compte de la *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi* de 1998, dont nous traitons au prochain paragraphe.

L'importance accordée par l'OIT aux effets de la mondialisation sur les normes du travail s'est intensifiée à la suite de l'échec en 1996 des pourparlers portant sur l'inclusion d'une clause sociale dans les accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui a remplacé en 1994 le GATT. La conférence ministérielle de l'OMC a réitéré à l'occasion de la rencontre de Singapour en 1996 la compétence de l'OIT à déterminer les normes fondamentales du travail au niveau international. Prenant acte de cette position, la Conférence internationale du travail a adopté en 1998 la *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi* qui lie les États membres même s'ils n'ont pas ratifié l'une ou l'autre des conventions de l'OIT afférentes à ces principes et droits fondamentaux (Duplessis, 2004). Ceux-ci concernent 1) la liberté d'association et la reconnaissance effective

du droit à la négociation collective, 2) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, 3) l'abolition effective du travail des enfants et 4) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi. Le suivi de la Déclaration de 1998 impose aux États membres la soumission d'un rapport annuel sur la mise en œuvre des principes contenus dans les conventions fondamentales qu'ils n'ont pas ratifiées. Il prévoit également la préparation tous les quatre ans d'un rapport global sur l'évolution de chacune des quatre catégories de droits fondamentaux couverts par la Déclaration de 1998. L'OIT maintient en cette matière son approche traditionnelle privilégiant la voie diplomatique et les pressions morales pour inciter les membres à respecter ces principes et droits fondamentaux du travail (Duplessis, 2004 ; Trudeau, 2001).

Créée en 1961, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dont le siège social est à Paris, regroupe une trentaine de pays industrialisés qui assurent les deux tiers de la production et des services sur le plan mondial. La mission de l'OCDE est de faciliter et de coordonner la formulation des politiques économiques des pays membres, notamment par la réalisation d'études et de recherches sur la situation économique dans divers secteurs d'activité et dans différents pays. À l'instar de l'OIT, l'OCDE s'est donné une structure tripartite en instituant un comité de consultation économique et industriel représentant les organisations d'employeurs, et une commission syndicale consultative. Les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* adoptés dès 1976 jouent un rôle comparable à la Déclaration de l'OIT de 1977 en matière de respect des normes du travail et des politiques sociales par les entreprises multinationales. Ces principes directeurs sont des recommandations adressées par les États membres aux multinationales qui traitent non seulement de l'emploi et des relations professionnelles, mais également des intérêts des consommateurs, de la fiscalité et de la concurrence (Verge et Dufour, 2002). Ils ont été modifiés substantiellement en 2000 en s'inspirant de la Déclaration de l'OIT de 1998 de sorte qu'ils recouvrent les normes fondamentales du travail reconnues au niveau international. L'application de ces principes directeurs est sous la responsabilité du Comité sur l'investissement international et les entreprises multinationales (CIME) qui a pour fonction de clarifier leur application lorsqu'une demande à cet effet lui est soumise par une organisation syndicale internationale. Bien que le CIME ne soit pas autorisé à imposer une quelconque sanction en cas de manquement constaté aux principes directeurs, les informations recueillies et les discussions suscitées par le CIME ont facilité dans certains cas le règlement des litiges (Verge et Dufour, 2002, p. 44-45).

Enfin, bien que sa mission concerne davantage les droits de l'Homme et le maintien de la paix, l'ONU joue un rôle non négligeable dans la reconnaissance internationale de normes du travail. Ainsi, la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* adoptée en 1948 par l'assemblée générale de l'ONU comporte plusieurs droits à connotation sociale et économique, notamment aux articles 22 à 25 qui traitent de la sécurité sociale, de la liberté de travail et d'association, de l'équité salariale et de la limitation raisonnable de la durée du travail. Il en est de même du *Pacte international relatif aux droits civils et politiques* et du *Pacte international relatif aux droits sociaux, économiques et culturels* adoptés par l'assemblée générale de l'ONU en 1966 (Trudeau, 2001). Le secrétaire général de l'ONU a également lancé, lors du Forum économique mondial de Davos en 1999, le *Pacte mondial* (*Global Compact*) invitant les entreprises multinationales à respecter et à promouvoir dans leurs relations commerciales les quatre principes fondamentaux définis dans la Déclaration de l'OIT de 1998. Les principes énoncés dans le Pacte ont reçu un accueil favorable de plusieurs entreprises multinationales, notamment Alcatel, Norsk Hydro, Unilever, Royal Dutch Shell, France Télécom et Nike (Verge et Dufour, 2002).

3. La régulation supranationale des normes du travail au niveau régional

Une autre forme de régulation transnationale des normes du travail renvoie aux accords d'intégration économique régionale. Nous examinerons ici deux expériences d'intégration économique régionale qui proposent des approches très différentes de la régulation supranationale des normes du travail : l'Union

européenne et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Ces deux cas constituent à l'heure actuelle les formes les plus avancées d'institutionnalisation de la dimension sociale de l'intégration économique régionale (Da Costa et Rehfeldt, 2004 ; Moreau et Trudeau, 2001).

L'Union européenne propose un modèle d'intégration économique régionale dans lequel la dimension sociale du libre-échange économique est prise en compte. Son origine remonte au Traité de Rome conclu en 1957 afin de favoriser la libre circulation des biens, des capitaux et des personnes entre les six pays signataires (Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas). Le Traité prévoyait la mise en place d'institutions communautaires exerçant des fonctions législatives, exécutives et judiciaires. L'intégration européenne s'est poursuivie à la faveur de révisions successives du traité fondateur (Da Costa et Rehfeldt, 2004 ; Moreau et Trudeau, 2001). L'Acte unique européen de 1987 marque un tournant dans la construction de l'espace européen, les États membres cédant aux instances législatives européennes des pouvoirs accrus pour l'adoption des normes communautaires, notamment en ce qui concerne les décisions pouvant être prises à la majorité au sein du Conseil et du Parlement européens. Le Traité de Maastricht de 1991, qui officialise l'appellation Union européenne, a prévu la mise en place de l'Union monétaire en 1999 faisant de l'euro la monnaie européenne, et le Traité d'Amsterdam de 1997 a permis la révision des institutions communautaires à l'intérieur d'une intégration européenne élargie. L'Europe des Six de 1957 est devenue en effet l'Europe des Vingt-cinq en 2004 avec l'intégration de dix nouveaux pays membres, auxquels se sont ajoutés depuis la Roumanie et la Bulgarie. D'autres pays, notamment la Turquie, ont présenté une demande d'adhésion et pourraient joindre l'Union européenne dans les années à venir.

La dimension sociale de la construction européenne a été incluse dès 1957 dans le Traité de Rome. Afin de favoriser la libre circulation des travailleurs, le Traité reconnaissait notamment l'égalité de traitement entre tous les ressortissants communautaires sans égard à leur nationalité en matière d'emploi, et rendait obligatoire le principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes pour un même travail. En 1989, les États membres, à l'exception de la Grande-Bretagne alors dirigée par le gouvernement conservateur de Margaret Thatcher, ont ratifié la *Charte communautaire européenne des droits sociaux* qui énumère une série de droits fondamentaux en matière de liberté de circulation, de rémunération équitable, de protection sociale, de liberté d'association et de négociation collective, de consultation et de participation des travailleurs, de santé et de sécurité, de protection des personnes âgées et des travailleurs handicapés, et ont ainsi jeté les bases d'un véritable droit communautaire du travail.

Les décisions adoptées par les institutions supranationales au sein de l'Union européenne lient dans la plupart des cas les États membres. Le pouvoir législatif appartient au Conseil européen composé de ministres des États membres. La Commission européenne est l'instance d'initiative et d'exécution, elle propose les mesures soumises au Conseil pour adoption et veille à l'application des traités et des décisions du Conseil. Le Parlement européen élu au suffrage universel contrôle l'action du Conseil et il détient un pouvoir d'amendement des décisions adoptées à la majorité du Conseil. La Cour de justice des communautés européennes assure le contrôle judiciaire des normes communautaires et leur application dans les États membres. Le Conseil européen peut adopter des règlements d'application directe dans les États membres et des directives fixant des objectifs que les États membres doivent atteindre à l'intérieur d'un échéancier déterminé. Bien que les amendements apportés au Traité de Rome en 1987 permettent au Conseil de prendre des décisions à la majorité qualifiée sur plusieurs sujets en matière de travail, la règle générale pour qu'une norme communautaire soit adoptée est cependant l'unanimité au sein du Conseil. L'intégration européenne s'effectue donc en respectant la primauté des législations nationales, les politiques et les lois du travail demeurant pour l'essentiel la responsabilité des États membres (Moreau et Trudeau, 1998). Cependant, un droit communautaire du travail a été élaboré au fil des ans par les institutions supranationales, principalement à l'initiative de la Commission européenne. Il concerne notamment la libre circulation des travailleurs et leur famille, la santé et la sécurité du travail, l'égalité de traitement entre travailleurs masculins

et féminins, la protection des travailleurs en cas de licenciement collectif et de restructuration d'entreprise, ainsi que la Directive de 1994 sur le comité d'entreprise européen et les obligations qu'elle comporte en matière d'information et de consultation des travailleurs (Trudeau, 1998).

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) entre les États-Unis, le Canada et le Mexique en 1992 est un élargissement de l'Accord de libre-échange canado-américain conclu en 1987 et entré en vigueur en 1989 (Blouin et Morpaw, 1998). Ces deux accords à caractère commercial ont aménagé entre les pays signataires la libre circulation des biens et des capitaux, mais non des personnes. Alors que les négociateurs de l'Accord de 1989 n'avaient pas inclus une clause sociale en raison de la forte intégration économique et de la relative similitude des régimes sociaux des États-Unis et du Canada, de fortes pressions de la part des syndicats et de certaines organisations non gouvernementales de ces deux pays furent exercées afin que l'ALENA soit complété par un accord parallèle à caractère social. Cette exigence, reprise par les représentants étasuniens et canadiens lors de la négociation de l'ALENA, visait à empêcher que le libre-échange avec le Mexique entraîne l'érosion de leurs systèmes de relations industrielles et de protection sociale. Une nouvelle ronde de négociations déboucha en 1992 sur la conclusion de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT), entré en vigueur en 1994, qui constitue en quelque sorte la « clause sociale » de l'ALENA. L'ANACT peut être considéré comme un précédent car il ajoute une dimension sociale à un traité commercial multilatéral (Trudeau, 2001). L'inclusion d'une clause sociale dans un traité commercial permet en principe d'imposer à une partie signataire, en cas de non-respect de certaines normes sociales prévues à l'accord, une sanction économique telle que la suspension de certains avantages commerciaux découlant du traité, ou le paiement de frais compensatoires aux parties lésées. Toutefois, les modalités d'intégration des normes sociales et de traitement des plaintes prévues à l'ANACT constituent une variante très édulcorée de ce modèle (Da Costa et Rehfeldt, 2004 ; Moreau et Trudeau, 2001).

Les trois pays signataires de l'ANACT ont privilégié la coopération afin de favoriser le respect des normes du travail définies dans l'Accord, les sanctions économiques n'étant possibles qu'en cas de violation d'un nombre restreint de droits fondamentaux auxquels il renvoie. Cependant, contrairement au traité de l'Union européenne, l'ANACT n'autorise aucune institution ou législation supranationale, ni aucune perspective d'harmonisation des normes du travail dans les pays membres. L'Accord reconnaît aux pays membres le droit d'établir leurs lois et leur réglementation en matière de travail (article 2), et leur impose l'obligation d'assurer l'application efficace et transparente de la législation nationale (articles 3 à 7). Les pays signataires se sont également engagés à l'article 1b « à faire prévaloir, dans toute la mesure du possible, les principes relatifs au travail énoncés à l'annexe 1 », laquelle énumère onze droits fondamentaux du travail qui vont au-delà de ceux définis dans la Déclaration de l'OIT de 1998 (Trudeau, 2001). Les droits énoncés à l'annexe 1 concernent la liberté d'association, la négociation collective et la grève, le salaire minimum et la rémunération des heures supplémentaires, l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de rémunération des hommes et des femmes, la prévention et l'indemnisation des accidents de travail et des maladies professionnelles, et la protection des travailleurs migrants. Ces droits fondamentaux étant présumés faire partie du droit du travail des trois pays membres, l'accord met l'accent sur l'obligation qui leur est faite d'assurer l'application de leur législation sans recourir à une autorité supranationale qui viendrait restreindre leur souveraineté en ce domaine.

La structure institutionnelle de l'ANACT se compose de la Commission de coopération dans le domaine du travail, et des bureaux administratifs nationaux (BAN) qui relèvent du gouvernement central de chacun des États signataires (Blouin et Morpaw, 1998). La Commission est constituée du Conseil ministériel, réunissant les ministres du Travail des trois pays, et d'un secrétariat permanent qui est son organe administratif. Les BAN sont chargés de fournir à la Commission les données nécessaires à la publication de ses rapports, et d'organiser des conférences publiques et des séminaires sur les lois du travail en vigueur dans les

pays membres. Ils ont aussi le mandat de recevoir les plaintes et les communications du public sur l'application de la législation du travail dans les pays signataires. Des procédures d'enquête, de consultation et d'arbitrage ont été mises en place en cas d'une présumée violation de l'Accord. Un comité d'experts peut être formé à la demande du BAN d'un pays membre sur des violations présumées concernant le travail forcé, le travail des enfants, le salaire minimum, la discrimination relative à l'emploi ou la rémunération des hommes et des femmes, la santé et la sécurité du travail, l'indemnisation des victimes de lésions professionnelles, et les travailleurs migrants (article 23), ce qui a pour effet de soustraire à toute sanction les violations touchant la liberté d'association, le droit à la négociation collective et le droit de grève. Il doit transmettre son rapport au comité ministériel et le gouvernement concerné par la plainte doit indiquer par écrit les suites qu'il entend donner au rapport. Si le litige n'est pas réglé à ce niveau, le Conseil ministériel peut, par un vote majoritaire, renvoyer l'affaire à un groupe spécial d'arbitrage qui doit vérifier si le gouvernement visé par la plainte « a omis de façon systématique l'application efficace de ses normes techniques du travail concernant la santé et la sécurité du travail, le travail des enfants ou le salaire minimum » (article 33), ce qui vient encore restreindre les droits dont la violation peut donner ouverture à une sanction. En cas de non-application de ses recommandations, le groupe d'arbitrage peut imposer une sanction monétaire versée à la Commission qui doit l'utiliser pour améliorer l'application de la législation du travail dans le pays visé par la plainte.

En somme, la singularité de l'ANACT est qu'il n'impose aux États signataires rien d'autre que l'obligation d'appliquer leurs lois du travail. Il ne limite aucunement la souveraineté des États membres en matière de réglementation sociale, et n'institue aucune norme supranationale dans le domaine du travail (Trudeau, 1998). En l'absence d'institutions de régulation supranationale à l'échelle régionale, l'ANACT peut donc difficilement contribuer à l'harmonisation des lois du travail entre les pays membres. L'Accord reconnaît néanmoins l'adhésion des pays membres à certains droits fondamentaux dans le domaine du travail et leur engagement à en faire la promotion. Malgré ses limites évidentes, l'ANACT a néanmoins fourni un cadre d'action aux organisations syndicales des pays signataires qui ont mené plusieurs campagnes publiques sur le non-respect des principes et droits fondamentaux prévus à l'Accord, et ont fait pression sur certains employeurs afin de les amener à adopter des conduites plus respectueuses des droits fondamentaux en matière de travail et d'emploi (Singh et Adams, 2001 ; Compa, 1999 ; Trudeau, 2001). Dans ce dernier cas, il s'agit toutefois d'un effet indirect de l'ANACT qui ne lie que les États membres et non les employeurs soumis à la réglementation étatique du travail. Selon Maschino (2005), l'effet limité des campagnes syndicales sur les droits fondamentaux du travail de même que les réductions de personnel et de budget du Secrétariat de l'ANACT depuis 1999 qui témoignent du faible intérêt porté par le gouvernement des États-Unis à cet accord ont contribué à faire tomber celui-ci dans l'oubli.

4. Discussion et conclusion

Au terme de ce tour d'horizon des principales institutions de régulation supranationale des normes du travail, il apparaît clairement qu'elles ne font pas reculer les limites que la globalisation impose aux gouvernements nationaux en matière de réglementation du travail. Au niveau international, l'OIT demeure la pièce maîtresse du dispositif de régulation des normes du travail, par l'entremise des conventions adoptées par la Conférence internationale du travail qui sont intégrées au droit interne des pays membres dès lors qu'elles ont été ratifiées. Cependant, les pays membres ne sont pas obligés de soumettre les conventions adoptées par la Conférence de l'OIT à la ratification de leur instance législative. De plus, la procédure de plaintes prévue à la constitution de l'OIT en cas de violation présumée d'une convention par un pays membre qui l'a ratifiée ne comporte aucune sanction économique si le gouvernement du pays délinquant ne donne pas suite aux recommandations formulées par les instances compétentes de l'organisation internationale. Il en est de même des plaintes soumises au Comité de la liberté syndicale alléguant le manquement d'un pays membre à assurer la protection de la liberté d'association, du droit à la négociation collective ou du droit de grève. Les déclarations de l'OIT de 1977 et de 2000 visant les entreprises multinationales n'ont pas davantage d'effets

contraignants puisqu'elles énoncent des principes que les entreprises multinationales sont invitées à suivre en matière de respect des normes du travail. La Déclaration de 1998 de l'OIT sur les principes et les droits fondamentaux du travail constitue cependant une avancée importante dans la régulation des normes minimales du travail au niveau international, car son article 2 précise que les États membres sont liés par celle-ci même s'ils n'ont pas ratifié les conventions auxquelles se réfèrent ces principes et ces droits. Cette déclaration a d'ailleurs inspiré la révision en 2000 des Principes directeurs de l'OCDE et de l'OIT s'adressant aux entreprises multinationales, et la campagne de l'ONU lancée par son secrétaire général en 1999 à Davos en faveur de la promotion des droits fondamentaux du travail.

Les expériences d'intégration économique régionale menées à l'intérieur de l'Union européenne et de l'ALENA mettent en évidence des approches contrastées en ce qui a trait à la considération de la dimension sociale de cette intégration. Tout en respectant le principe de subsidiarité du droit communautaire aux droits des pays membres, les instances législatives de l'Union européenne ont élaboré un ensemble de règles normatives en matière de droit du travail et de protection sociale qui définissent un droit supranational du travail qui complète les droits nationaux en ce domaine. Ce droit communautaire du travail est le produit de politiques du travail et de l'emploi qui ont été définies et mises en œuvre par les institutions de l'Union européenne. L'approche retenue par l'ANACT, qui aménage le volet social de l'ALENA, écarte toute solution normative supranationale au profit d'une coopération entre les pays signataires en vue d'assurer le respect des droits nationaux du travail dont le contenu substantif doit se conformer à certains principes et droits fondamentaux énumérés dans l'Accord. L'Union européenne propose donc un modèle d'intégration régionale beaucoup plus contraignant sur le plan juridique, qui confie à une autorité supranationale le mandat de veiller à ce que la dimension sociale accompagne la construction de l'espace économique européen. Des valeurs communes sont à la base du modèle social européen qui reconnaît à l'État un rôle majeur dans la régulation économique, les relations professionnelles et la protection sociale (Servais, 2001). De même, au sein de l'Union européenne, les partenaires sociaux sont associés à l'élaboration des normes du travail par la négociation collective (Moreau et Trudeau, 1998). Par contre, les valeurs fondatrices de l'ALENA et de l'ANACT s'inscrivent dans l'idéologie néo-libérale de la primauté des marchés qui fait peu de place à l'intervention étatique et à la négociation des partenaires sociaux en matière de régulation économique et sociale. Ces différences entre les modèles sociaux européens et nord-américains se retrouvent dans plusieurs domaines des politiques publiques, notamment celui des politiques industrielles (Bourque, 1996).

Une autre explication des différentes approches de l'intégration économique régionale proposées par l'Union européenne et l'ALENA tient au fait que ce dernier accord ne concerne que la libre circulation des biens, des services et des capitaux, et non celle des travailleurs. Par conséquent, il ne requiert aucune harmonisation des législations sociales entre les trois pays nord-américains et il ouvre la voie à une différenciation plus marquée des salaires entre les pays membres que dans le cas de l'Union européenne, puisque la mobilité des travailleurs est confinée à l'intérieur des frontières de chacun des pays membres. La concurrence accrue sur les salaires occasionnée par l'ALENA met en évidence la nécessité de lier la protection sociale des travailleurs et la libéralisation du commerce international afin d'éviter les risques de « dumping social » (Trudeau, 1998). À cet égard, on ne trouve pas dans l'ANACT une véritable « clause sociale » imposant aux États membres de respecter certaines normes sociales minimales pour bénéficier des avantages commerciaux établis par l'accord de libre-échange entre les pays signataires. Le gouvernement des États-Unis est depuis longtemps l'un des principaux promoteurs de l'inclusion d'une clause sociale dans les traités commerciaux internationaux, et il a défendu cette position lors des négociations qui ont mené à la création de l'OMC. Néanmoins, force est de constater que ses représentants n'ont pas accordé beaucoup d'importance à cette question lors des négociations de l'ANACT menées à la même époque. Il faut également souligner que la dynamique politique au sein de ces deux organisations régionales est très différente, car aucun pays de l'Union européenne n'exerce une domination

sur ses partenaires comparable à celle des États-Unis au sein de l'ALENA.

Même si elle propose un modèle d'intégration régionale plus poussée que l'ALENA, l'Union européenne n'a pas réussi à imposer un ensemble cohérent de normes du travail applicables dans tous les pays membres, le niveau de protection sociale pouvant varier d'un pays à l'autre (Da Costa et Rehfeldt, 2004). Cet exemple renvoie à un obstacle majeur au développement de la réglementation supranationale dans le domaine du travail, à savoir la prédominance des États nationaux dans la régulation économique et sociale. Malgré les pressions que subissent les gouvernements dans le domaine des politiques et des normes du travail, plusieurs études montrent qu'il n'y a pas de déterminisme économique en matière de réglementation sociale, car la globalisation des marchés n'enlève pas aux États nationaux leur souveraineté et leur autonomie sur le plan politique (Berger, 1996 ; Milewski, 1997 ; Wade, 1996). À cet égard, Boyer (1996) soutient que la convergence des politiques macroéconomiques dans les principaux pays industrialisés ne fait pas disparaître les spécificités nationales en matière de politiques industrielles, sociales et fiscales, car celles-ci se fondent sur des institutions et des compromis sociaux propres à chaque pays. Certains auteurs estiment que, dans le contexte de la globalisation des marchés, la réglementation du travail devrait assurer aux travailleurs de chaque pays une protection conforme aux conventions de l'OIT au chapitre des licenciements économiques et de l'information économique et financière que les entreprises doivent fournir aux représentants du personnel (Moreau et Trudeau, 1998). Toutefois, tant les droits nationaux du travail que la réglementation supranationale du travail aux paliers international et régional n'offrent pas actuellement une protection suffisante à cet égard.

Si les gouvernements nationaux conservent une marge de manœuvre importante en matière de législation du travail et de protection sociale, ils n'échappent pas aux pressions inhérentes à la mondialisation qui les incitent à assouplir leur droit du travail afin d'attirer les investissements des entreprises multinationales. Ainsi, au cours des années 1980, la plupart des pays industrialisés ont procédé à un allègement des contraintes légales et réglementaires touchant le travail précaire et les régimes de protection sociale, tant en Europe qu'en Amérique du Nord (Boyer, 1996 ; Edwards et Elger, 1999). À cet égard, une étude sur des changements législatifs intervenus au Québec dans les années 1990 met en évidence l'impact de la globalisation sur la déréglementation de la durée des conventions collectives et le démantèlement du régime d'extension juridique dans l'industrie du vêtement qui étaient en place depuis plus de quarante ans (Murray, Levesque et Vallée, 2000). Cette déréglementation, que les auteurs qualifient plutôt de re-réglementation car de nouvelles règles juridiques moins contraignantes ont été substituées aux anciennes, est sans conteste un recul de la fonction protectrice du droit du travail qui renforce le pouvoir de négociation des employeurs.

On peut donc conclure cette analyse en soulignant que la globalisation limite non seulement la capacité normative des États nationaux dans le domaine du travail et de la protection sociale, mais elle risque également d'entraîner vers le bas les régimes de protection légale et conventionnelle dont bénéficient les salariés et les syndicats dans l'ensemble des pays soumis au nouvel ordre économique mondial. Ainsi, à la compétition pour l'assouplissement de la réglementation du travail à laquelle se livrent les États nationaux pour attirer les investissements font écho des demandes patronales de réduction des salaires et des avantages sociaux, comme l'illustrent plusieurs exemples récents au Québec dont la très médiatisée négociation collective à l'entreprise agroalimentaire Olymel au début de 2007. Il faut donc s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour contrer la détérioration des régimes nationaux de normes du travail et de protection sociale, et sur le rôle que les gouvernements nationaux et les institutions supranationales peuvent jouer à cet égard.

La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation a présenté dans son rapport à l'OIT plusieurs recommandations en matière de politiques du travail aux paliers national, régional et international, visant à assurer une mondialisation plus équitable et plus humaine (OIT, 2004). Selon la Commission, une bonne gouvernance de la mondialisation s'appuie au niveau national sur « un État qui joue un rôle efficace en fournissant les biens publics essentiels et une protection

sociale adéquate, en renforçant les capacités de tous et les possibilités qui leur sont offertes, et en améliorant la compétitivité économique » (*ibid.*, p. 160). La Commission considère également qu'il faut « tirer partie de tous les avantages potentiels d'une action coopérative au niveau régional, y compris la contribution des institutions régionales à la gouvernance mondiale, et veiller à ce qu'une juste place soit faite aux objectifs sociaux dans le processus d'intégration économique et politique régionale » (*ibid.*, p. 161). En ce qui concerne la gouvernance mondiale, la Commission écrit : « Les règles de l'économie mondiale devraient viser à améliorer les droits, les moyens d'existence et la sécurité des personnes, des familles et des collectivités du monde entier et à accroître les possibilités qui leur sont offertes. Cela suppose des règles équitables dans le domaine du commerce, de la finance et de l'investissement, ainsi que des mesures propres à renforcer le respect des normes fondamentales du travail et un cadre cohérent pour les mouvements transfrontières des personnes » (*ibid.*).

En s'inspirant de ces principes, le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation dresse une liste exhaustive de mesures visant à assurer un rôle plus important aux pays en développement et aux structures démocratiques de gouvernance nationale et supranationale dans le processus de la mondialisation. Toutefois, notre analyse des problèmes de la régulation des normes du travail à l'ère de la globalisation montre qu'il reste un long chemin à parcourir pour atteindre les objectifs définis dans ce rapport. De nombreux conflits du travail et des campagnes publiques de sensibilisation aux effets pervers de la mondialisation sur les normes et les conditions du travail seront sans doute nécessaires afin de convaincre les décideurs politiques, aux paliers national et supranational, d'appuyer et de mettre en œuvre ce programme d'action.

BIBLIOGRAPHIE

Berger, S. «Introduction», dans: S. Berger et R. Dore (sous la dir.), *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, Cornell University Press, p. 1-25.

Block, R. et K. Roberts (2000). « A Comparison of Labour Standards in the United States and Canada », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, n° 2, p. 273-307.

Blouin, R. et M. Morpaw (1998). « L'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail », dans R. Blouin et A. Giles (sous la dir.), *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 177-199.

Bourque, R. (1996). « Les politiques industrielles face à la crise de la construction navale en France et au Canada », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 2, p. 291-308.

Boyer, R. (1997). « Les mots et les réalités », dans S. Cordelier (sous la dir.), *La mondialisation au-delà des mythes*, Paris, La Découverte, p. 13-56.

Boyer, R. (1996). « The Convergence Hypothesis Revisited: Globalization but Still the Century of Nations? », dans S. Berger et R. Dore (sous la dir.), *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, Cornell University Press, p. 29-59.

Compa, L. (1999). « NAFTA's Labour Side Agreement Five Years On: Progress and Prospect for the NAALC », *Canadian Labour and Employment Law Journal*, vol. 7, p. 1-30.

Da Costa, I. et U. Rehfeldt (2004). « Economic Integration and Transnational Social Regulation: A Comparison between the European Union and NAFTA », dans F. Garibaldo et V. Telljohann (sous la dir.), *Globalisation, Company Strategies and Quality of Working Life in Europe*, Frankfurt, Peter Lang.

Diller, J. (1999). « Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ? », *Revue internationale du travail*, vol. 138, n° 2, p. 107-139.

Duplessis, I. (2004). « La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux du travail : une nouvelle forme de régulation efficace ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, p. 52-72.

Edwards, P. et T. Elger (1999). « The Global Economy, National States and the Regulation of Labour: An Introduction », dans P. Edwards et T. Elger (sous la dir.), *The Global Economy, National States and the Regulation of Labour*, London, Mansell Publishing, p. 1-41.

Gélinas, J. (2000). *La globalisation du monde*, Montréal, Les Éditions Écosociété.

Giles, A. (1995). « Globalization and Industrial Relations », dans A. Giles, A. Smith et G. Trudeau (sous la dir.), *La mondialisation de l'économie et le travailleur*, Québec, Association canadienne de relations industrielles, p. 3-21.

Lee, E. (1995). « Une vue d'ensemble », numéro spécial : Politiques de l'emploi et mondialisation, *Revue internationale du travail*, vol. 134, n^{os} 4-5, p. 485-495.

Maschino, D. (2005). « L'ALENA et le domaine du travail : quel bilan peut-on faire ? », *Regards sur le travail*, vol. 1, n° 3, p. 47-51.

Milewski, F. «Les marges de manœuvre des politiques économiques», dans : S. Cordelier (sous la dir.), *La mondialisation au-delà des mythes*, Paris, La Découverte, p. 119-131.

Moreau, M.-A. et G. Trudeau (2001). « Les normes de droit du travail confrontées à l'évolution de l'économie : de nouveaux enjeux pour l'espace régional », *Journal du Droit international*, vol. 4, p. 915-948.

Moreau, M.-A. et G. Trudeau (1998). « Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, n° 1, p. 55-89.

Moreau, M.-A. et G. Trudeau (1998a). « Les modes de régulation sociale à l'heure de l'ouverture des frontières : quelques réflexions autour des modèles européen et nord-américain », *Les Cahiers de droit*, vol. 33, n° 2, p. 354-384.

Morito, H. (1999). « Deregulation of Labor Law in Japan », dans *Deregulation of Labor Law, In Search of a Labor Law for the 21th Century*, Japan Institute of Labour, vol. 8, p. 149-164.

Murray, G., C. Levesque et G. Vallée (2000). « The Re-regulation of labour in a Global Context: Conceptual Vignettes from Canada », *The Journal of Industrial relations*, vol. 42, n° 2, p. 234-257.

Organisation internationale du travail (2004). *Une mondialisation juste. Créer des opportunités pour tous*, Genève, Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation.

Ratman, V. (2000). « Impact of Globalization on Industrial Relations Systems in Asia », The Impact of Globalization on National and Regional Systems of Industrial Relations, XIITH Congress Proceedings, IRRA, Tokio, *International Industrial Relations Association*, vol. 2, p. 85-99.

Servais, J.-M. (2001). « Quelques réflexions sur un modèle social européen », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 4, p. 701-719.

Sims, A., R. Blouin et P. Knopf (1996). *Vers l'Équilibre*, Ottawa, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada.

Singh, P. et R. Adams (2001). « Neither a Gem Nor a Scam: The Progress of the North American Agreement on Labor Cooperation », *Labor Studies Journal*, vol. 26, n° 2, p. 1-16.

Trudeau, G. (2001). « Droit international et droit du travail québécois, deux grandes solitudes », dans *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les éditions Yvon Blais, p. 145-217.

Trudeau, G. (1998). « Les modes de régulation internationale du travail et de l'emploi. Perspective internationale », dans R. Blouin et A. Giles (sous la dir.), *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 201-229.

Verge, P. et S. Dufour (2002). « Entreprises transnationales et droit du travail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 1, p. 12-47.

Verge, P. (1999). « Mondialisation et fonction du droit du travail », *Les Cahiers de droit*, vol. 40, n° 2, p. 437-457.

Wade, R. (1996). « Globalization and its Limits: Reports of the Death of the National Economy are Greatly Exagerated », dans S. Berger et R. Dore (sous la dir.), *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, Cornell University Press, p. 60-88.

Résumés de recherches

Analyse de la présence et des déterminants des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises québécoises[1]

par Denis Chênevert et Mireille Dubé[2]

La présente étude réalisée auprès de 252 entreprises au Québec traite des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Alors que, par le passé, ce sujet a été abordé par nombre d'auteurs sous l'angle de l'incidence des pratiques novatrices sur la performance de l'entreprise (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Handel et Gittleman, 2004 ; Handel et Levine, 2004), l'étude propose plutôt d'analyser la diffusion et les déterminants des pratiques liées à l'organisation du travail. Nous pourrions dès lors poser la question suivante : qu'est-ce qui différencie les firmes ayant implanté des NFOT ?

Les études ayant analysé les déterminants qui expliquent l'adoption de NFOT sont rares. Pour ce faire, deux perspectives seront utilisées : la perspective institutionnelle[3] et la perspective contingente[4].

Six pratiques d'organisation du travail ont été retenues ici à la suite de la recension de la documentation, soit 1) l'élargissement des tâches, 2) l'enrichissement des tâches, 3) la rotation des postes, 4) la réingénierie des processus, 5) les cercles de qualité et 6) les équipes de travail.

Le tableau 1 montre la distribution des pratiques pour trois niveaux de pénétration : 1) la pratique est implantée sans considérer le pourcentage d'employés concernés, 2) la pratique est implantée et touche plus de 33 % des employés, et 3) la pratique est implantée et vise plus de 66 % des employés. Ce tableau fait également la distinction entre l'ensemble de l'échantillon, incluant les entreprises de services, et un groupe plus restreint constitué uniquement des entreprises manufacturières.

Tableau 1 **Distribution en pourcentage des pratiques selon le niveau de pénétration**

	Sans considérer le nombre d'employés concernés		Plus de 33 % des employés concernés		Plus de 66 % des employés concernés	
	Toutes les entreprises	Entreprises Manufacturières*	Toutes les entreprises	Entreprises manufacturières	Toutes les entreprises	Entreprises manufacturières
Équipes autonomes	35,3	38,7	15,9	16,9	9,1	12,1
Rotation des tâches	46,4	54,8	16,7	24,2	5,6	9,7
Élargissement des tâches	62,7	66,9	32,5	37,9	13,9	16,1
Enrichissement des tâches	57,1	57,3	31,3	34,7	15,1	19,4
Cercles de qualité	37,3	46,8	18,7	24,2	9,1	12,9
Reconfiguration des processus	48,4	50,0	21,0	20,2	12,7	13,7

* Les entreprises manufacturières représentent 51 % de l'échantillon.

1. Une version complète de cet article sera publiée dans le 1er numéro de 2008 de la revue *Relations industrielles*.

2. Denis Chênevert est professeur agrégé au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à l'École des HEC de Montréal et Mireille Dubé y est attachée d'enseignement.

3. La perspective institutionnelle signifie que la présence de pratiques de gestion n'est pas le fruit de décisions rationnelles, mais plutôt le résultat de pressions émanant de l'environnement, des parties prenantes et des lois en vigueur.

4. La perspective contingente signifie que la présence des pratiques de gestion est le fruit de décisions rationnelles, cohérentes et délibérées et que l'absence de correspondance entre deux ou plusieurs éléments d'un système réduit l'ensemble de son efficacité.

En ne tenant compte que des pratiques implantées, sans se soucier du nombre d'employés visés, nous pouvons conclure à une large application des NFOT. Toutes les pratiques sélectionnées sont en effet présentes dans plus de 35 % des établissements sondés. L'élargissement des tâches (62,7 %) ainsi que l'enrichissement des tâches (57,1 %) sont les deux pratiques les plus répandues. Aussi, force est de constater que les entreprises manufacturières ont davantage recours aux NFOT que les entreprises de services.

En nous intéressant au degré de pénétration des pratiques, nous observons que le pourcentage d'implantation des pratiques chute en moyenne de 50 %. Par exemple, les cercles de qualité que l'on retrouvait dans plus de 37,3 % des entreprises sont présents dans à peine 18,7 % de celles qui ont implanté cette pratique à plus de 33 % de leurs employés. La même tendance se poursuit lorsque l'on considère les entreprises qui ont implanté ces pratiques à plus de 66 % de leurs employés. Les cercles de qualité que l'on trouvait dans 18,7 % des entreprises ayant implanté cette pratique à plus de 33 % de leurs employés se retrouvent maintenant dans seulement 9,1 % des entreprises lorsque le taux de pénétration de cette pratique est supérieur à 66 %. On remarque toutefois que l'écart subsiste entre les entreprises manufacturières et les entreprises de services, et ce, dans toutes les pratiques sans exception.

Dernier point à souligner, la constitution d'équipes de travail autonomes, pratique au centre des études touchant à l'organisation du travail, est loin d'être la plus répandue (35,3 %) dans l'ensemble des entreprises, loin derrière l'élargissement des tâches (62,7 %) et l'enrichissement des tâches (57,1 %). En fait, l'implantation de telles équipes de travail serait la pratique la moins répandue des six pratiques sélectionnées.

Afin de comprendre les déterminants de ces nouvelles formes d'organisation du travail, deux perspectives conceptuelles ont été utilisées. Tout d'abord, dans une perspective contingente et selon un courant dominant en théorie de la décision, la réalisation d'un changement organisationnel serait le fruit d'une démarche planifiée, volontaire et systémique (David, 2002 ; Tessier et Tellier, 1990 ; Beckhard, 1973). Les gestionnaires seraient ainsi des acteurs rationnels possédant toute la liberté de prendre les décisions et de fixer les objectifs les plus avantageux pour l'entreprise (French et Bell, 1973). Cette perspective expliquerait pourquoi certaines firmes, similaires au point de vue de leur marché, de leur taille ou d'autres éléments structurels propres à leur industrie, adoptent des pratiques bien différentes en ce qui a trait à leur organisation du travail.

D'un autre point de vue, l'implantation des NFOT pourrait être la résultante d'une pression institutionnelle à laquelle l'entreprise devrait s'adapter. Selon cette seconde perspective, les entreprises seraient tentées d'imiter la concurrence ou de suivre l'engouement que manifestent de plus en plus nombre d'industries pour les NFOT (Dirsmith, Fogarty et Gupta, 2000). Selon cette approche, le choix serait davantage le fruit d'un mimétisme limité ou encouragé par les différents groupes d'acteurs dans l'entreprise (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette perspective, il n'y aurait donc pas de vision homogène des buts et des objectifs de l'entreprise, chaque partie prenante ayant ses intérêts propres. Dans ce contexte de rationalité limitée et d'absence de consensus, la décision d'implanter de nouvelles pratiques viendrait davantage des pressions coercitives, normatives et du mimétisme issu de la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1987).

Nos résultats montrent que l'approche contingente est nettement dominante lorsqu'il s'agit d'expliquer un taux élevé de pénétration des pratiques. En implantant les NFOT dans un milieu où elles forment un tout cohérent avec les autres dimensions de l'entreprise, les pratiques s'en trouvent plus facilement acceptées par les employés qui sont à même de percevoir le lien entre toutes les composantes de leur environnement de travail (Wolfe, 1995). De façon plus précise, les entreprises qui ont implanté des NFOT avec un taux de pénétration élevé sont caractérisées par une culture de marché, une gestion plus participative et des efforts importants réalisés en matière de gestion de la qualité.

En dépit des résultats précédents, il faut admettre que nos résultats suggèrent un faible pouvoir d'explication

des stratégies concurrentielles du modèle de Porter (1980)[5]. En fait, seule la stratégie générique basée sur le leadership par les coûts est liée positivement à la présence des NFOT. Les entreprises qui sont fortement orientées vers le contrôle des coûts de production auraient tendance à implanter davantage des NFOT. Toutefois, comme certaines études l'ont montré auparavant, ce type de contingence ne serait pas central dans la compréhension de l'efficacité organisationnelle (Hunter, 1996 ; Huselid, 1995).

Selon nos résultats, la perspective institutionnelle est dominante lorsqu'il est question d'implantation superficielle des NFOT (moins de 33 % d'employés concernés). Plus particulièrement, l'environnement concurrentiel jouerait un rôle plus important que les autres dimensions étudiées dans cette perspective. Nous trouvons en effet un lien significatif entre la pression exercée par la concurrence et la présence des NFOT. Confrontées à une forte concurrence, et principalement lorsque cette concurrence provient de l'international, les organisations doivent réagir afin de conserver leurs parts de marché, ce qui les forcerait à innover en matière d'organisation du travail afin d'accroître leur flexibilité.

À la lueur des résultats obtenus, la perspective institutionnelle n'est pas dominante lorsqu'il s'agit de considérer le taux de pénétration des NFOT. Toutefois, quand il est question d'expliquer l'adoption de plusieurs pratiques faiblement implantées (moins de 33 % des employés), la perspective institutionnelle supplante la perspective contingente. Ces résultats suggèrent que les entreprises implanteraient plusieurs NFOT de façon superficielle pour répondre aux pressions concurrentielles de leur secteur d'activité et se légitimer aux yeux de la société ou des actionnaires favorables à de tels changements, sans nécessairement avoir le désir profond de modifier leur organisation du travail. Les entreprises seraient plutôt poussées par le mimétisme vers une transformation superficielle soutenue par des motivations plutôt d'ordre politique que stratégique (DiMaggo et Powell, 1983).

En conclusion, les résultats de cette recherche confirment que les stratégies internes émanant de l'approche contingente sont de loin les déterminants les plus importants de la présence des NFOT et, surtout, de leur degré de pénétration dans l'entreprise. Les organisations ayant implanté profondément ces nouvelles formes d'organisation du travail chercheraient à être cohérentes avec leur culture et leur style de gestion de manière à transmettre un signal clair aux employés à l'égard des valeurs dominantes et des changements organisationnels préconisés. En ce qui a trait à la perspective institutionnelle, le besoin de reproduire les normes émanant du secteur d'activité et la pression concurrentielle qu'exerce le milieu international semblent dicter la présence de plusieurs NFOT implantées superficiellement. On peut donc conclure que les entreprises ayant implanté plusieurs pratiques de façon superficielle ont peu en commun avec celles ayant choisi de s'engager davantage dans une réelle transformation de leur organisation du travail.

Cette étude a fait l'objet d'une présentation lors du Congrès annuel (Banff 2006) de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC) et le texte est disponible dans les actes du Congrès.

Références bibliographiques sur demande.

5. Le modèle de Porter stipule que les entreprises doivent se concentrer principalement sur l'une des deux grandes stratégies génériques : 1) le leadership par les coûts, selon lequel l'entreprise cherche une production de masse standardisée à moindres coûts afin d'offrir un produit ou service au prix le plus bas, ou 2) la différenciation, selon laquelle l'entreprise cherche à se démarquer par un produit ou service de grande qualité, innovateur et différencié.

Transformations du travail et vécu syndical : perspectives de renouvellement syndical

Par Christian Lévesque, Gregor Murray et Catherine Le Capitaine[1]

Les syndicats doivent composer avec une différenciation grandissante des situations de travail. L'intensification de la concurrence, les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, la restructuration de l'État et des services publics, les nouvelles valeurs liées au travail et la multiplication des statuts d'emploi ne sont que quelques exemples parmi les facteurs de transformations. Quelles sont les conséquences de ces mutations du travail de cette nouvelle économie sur la représentation syndicale et les conditions de son renouvellement ? L'originalité de cette recherche vise à examiner l'interface entre ces transformations du travail et le vécu des organisations syndicales à la recherche de nouveaux modèles s'arrimant aux changements dans les milieux de travail.

Afin de réaliser cet objectif, une série d'enquêtes ont été effectuées auprès des organisations syndicales et des personnes syndiquées dans différents secteurs de l'économie, nous permettant d'examiner à tour de rôle les perspectives syndicales sur le plan des fédérations internationales, nationales ou sectorielles, des syndicats locaux dans le secteur privé, des délégués syndicaux dans les milieux de travail du secteur de l'éducation et des personnes salariées syndiquées dans le secteur financier[2]. Autant de secteurs et de niveaux d'analyse de l'action syndicale pour tester notre hypothèse de travail liée à la capacité des syndicats de développer leurs ressources de pouvoir pour relever les défis associés aux nouveaux visages de l'économie. À cette fin, près de 3 000 personnes ont généreusement donné de nombreuses heures de leur temps afin de nous permettre d'établir le portrait de l'acteur syndical au quotidien. Nous les en remercions vivement.

Même si chaque enquête réalisée conduit à ses propres conclusions, nous pouvons dégager trois constats généraux quel que soit le niveau d'analyse de la recherche. D'emblée, un premier constat s'impose : les organisations syndicales font face à une transformation de leurs milieux de travail. Ainsi, notre étude auprès des fédérations nationales et sectorielles nous informe de changements importants dans l'environnement de la négociation collective à l'égard de l'organisation du travail et des relations patronales-syndicales. De même, notre recherche auprès d'une vaste gamme de syndicats locaux du secteur privé fait état de multiples changements dans l'organisation du travail ainsi que de pressions considérables sur la qualité de vie au travail et sur la volatilité des relations du travail. Notre enquête auprès des personnes déléguées laisse voir également de multiples pressions et tensions dans les milieux de travail du secteur de l'éducation. Enfin, les travailleuses et travailleurs du secteur financier connaissent des milieux de travail transformés par de multiples changements, tant dans l'organisation des tâches et des technologies que dans les pratiques de gestion.

De ce paysage organisationnel bouleversé, un deuxième constat s'en suit : le syndicalisme, à ces différents niveaux d'action, doit composer avec le changement. Cette confirmation empirique, constituant le point de départ de ce projet, a d'ailleurs été maintes fois validée

1. Christian Lévesque est professeur titulaire à l'École des HEC de Montréal et codirecteur du CRIMT (Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail). Gregor Murray est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et directeur du CRIMT. Catherine Le Capitaine est professeure assistante au Département des relations industrielles de l'Université Laval et membre du CRIMT.

2. Cette étude a été effectuée au sein de projets de recherche financés par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). L'initiative Travail en mutation du Programme des actions concertées du FQRSC est à l'origine de cette étude. Nous avons bénéficié de l'appui des quatre grandes centrales syndicales au Québec qui ont été partenaires dans cette démarche : la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). Nous tenons à remercier l'ensemble de nos partenaires pour leur contribution et leur très grande ouverture à ce projet.

par nos interlocuteurs syndicaux qui ont manifesté leur vif intérêt d'ouvrir leurs pratiques à l'analyse de notre équipe universitaire afin de mieux comprendre ces changements en cours. Des acquis syndicaux sont souvent remis en cause. De même, les orientations des générations et les mutations des valeurs collectives remettent en question le syndicalisme d'aujourd'hui. Cet état de la situation commande non seulement la recherche de l'efficacité des actions syndicales, mais également l'instauration de pratiques innovatrices. À ce propos, nous avons observé la quête de nouvelles formes d'engagement des membres, de nouveaux types d'action politique, l'introduction à l'ordre du jour syndical de nouvelles approches et la mise à l'essai d'une variété de structures et d'organisations de services dans notre enquête sur la portée des innovations expérimentées par les fédérations syndicales. La recherche menée auprès des syndicats locaux, quant à elle, met en exergue les problèmes de renouveau de la vie syndicale dans le secteur privé tandis que notre enquête dans le secteur public examine l'efficacité des personnes déléguées dans des contextes de travail souvent traversés par des conflits, tant auprès des directions locales qu'entre les diverses catégories du personnel enseignant à l'étude, et ce, dans un contexte de pressions sur le rendement. Dans notre étude auprès des personnes syndiquées, nous voyons clairement comment l'adhésion syndicale est littéralement mise en jeu par des pressions multiples sur les salariés ainsi que par une diversification de ces derniers. Dès lors, le collectif est en quelque sorte déconstruit mais il cherche aussi possiblement à se reconstruire.

Un troisième constat, et non le moindre, touche ces mêmes remises en cause qui ne semblent pas univoques. Malgré ces imposantes tendances et pressions, les résultats à l'égard de l'acteur syndical sont très partagés. Les fédérations syndicales cherchent à renouveler leurs pratiques et formes organisationnelles afin de répondre aux défis auxquels elles sont confrontées. Les syndicats locaux du secteur privé mènent à bien la négociation des conventions collectives, mais ils soulignent en même temps aussi bien une amélioration qu'une détérioration de la vie syndicale. Quant aux personnes déléguées, certaines expriment une faible cohésion syndicale et leur impuissance face aux tendances fortes qui traversent leur milieu de travail, tandis que d'autres, plus nombreuses, nous rapportent une réelle cohésion dans leur milieu de travail et leur pleine assurance de leurs moyens devant les directions locales. Enfin, malgré le caractère parfois chancelant du paysage syndical dans le secteur financier, les salariés demeurent plus nombreux à nous faire valoir leur forte adhésion syndicale plutôt qu'une faible adhésion syndicale.

Ces trois constats sont significatifs et ils nous incitent à approfondir l'analyse de cette variété de résultats de l'action syndicale observée à différents niveaux. À cet effet, trois pistes analytiques sont particulièrement prometteuses. En premier lieu, l'environnement organisationnel et les changements vécus en milieu de travail s'avèrent très importants, mais ils ne sont pas déterminants. Autrement dit, il est incontestable que les changements vécus dans certains milieux de travail donnent lieu à des contextes perturbés et difficiles pour l'action syndicale. À titre d'exemple, nous avons observé dans notre recherche auprès des fédérations syndicales qu'un environnement clairement défavorable restreint la mise en place de nouvelles formes ou de pratiques d'engagement des membres, notamment dans les méthodes de communication et de participation ou dans l'organisation des services. Notre recherche auprès des exécutifs locaux conclut, quant à elle, que de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines de la part de l'employeur s'accompagnent de résultats favorables sur le plan de la régulation du travail et de la vie syndicale. Le résultat inverse est également mis en évidence car certaines pratiques de l'employeur peuvent nuire à l'efficacité de l'action collective. Ces résultats se confirment dans les réponses des personnes déléguées puisque les milieux de travail caractérisés par davantage de tensions et de pressions ainsi que par des attitudes conflictuelles de la part des directions d'établissement conduisent à une moindre cohésion syndicale. De surcroît, les personnes déléguées se sentent moins en mesure d'exercer une influence sur la régulation du travail dans un tel contexte. Si le contraire est également observable, à savoir que les personnes déléguées disposent de plus grandes cohésions et influences en l'absence de tels environnements, il est aussi important de remarquer que ces mêmes conditions défavorables constituent un levier pour le militantisme puisque de telles conditions incitent davantage les jeunes à

s'investir dans la représentation collective. Finalement, les travailleuses et travailleurs du secteur financier nous confortent dans l'idée que l'impact des tensions et des pratiques de gestion n'est pas univoque. Pour certains salariés, les pressions en milieu de travail, l'absence de reconnaissance et la diminution de la sécurité d'emploi renforcent le militantisme et le degré d'adhésion aux valeurs collectives. Pour d'autres, notamment les employés moins anciens aux prises avec des tensions dans leur milieu de travail, de telles conditions sont associées à une moindre adhésion aux principes syndicaux.

En deuxième lieu, tout en reconnaissant la très grande importance de l'environnement organisationnel de l'action syndicale, son caractère équivoque et non déterminant nous conduit à considérer d'autres facteurs. En particulier, les ressources syndicales (ligne d'action, solidarités internes et externes), qui constituent les leviers d'une construction de pouvoir, sont prééminentes par rapport aux multiples évaluations des actions collectives étudiées. À cet égard, il ressort de l'enquête auprès des fédérations qu'une ligne d'action orientée vers un syndicalisme social et des solidarités élargies (y compris dans le développement des alliances externes) est étroitement liée à la poursuite de l'innovation, tant dans les nouvelles formes de participation des membres que dans les stratégies de recrutement et l'action politique. De même, nous avons étudié le degré de succès des syndicats locaux du secteur privé en matière de régulation du travail et de vitalité, en considérant les indicateurs clés de relève syndicale, de participation des membres et de militantisme et de l'engagement des jeunes dans la vie syndicale. Les syndicats jugés « performants » au regard de ces deux dimensions se distinguent par leurs ressources internes (assemblées plus fréquentes, plus de libérations pour les officiers, plus de contacts directs avec les membres), leurs ressources externes (plus de participation aux instances et de recours aux services spécialisés) ainsi que par une ligne d'action caractérisée par une préoccupation sociale élargie (plus de solidarité élargie, plus de programmes inclusifs pour de nouvelles catégories de membres) et une approche plus active sur le plan de la mise en place des mécanismes de communication et des pratiques inclusives pour gérer la diversité de leurs membres. L'enquête auprès des personnes déléguées renforce cette lecture de l'importance des ressources syndicales. Eu égard au contexte particulier du milieu de travail, nous avons constaté que les personnes déléguées qui disposent d'un plus grand nombre de ressources (l'organisation plus fréquente d'assemblées, un meilleur ratio de délégués au personnel enseignant, un réseau d'entraide et une expertise issus de la formation, du savoir et de l'accès à l'information) se trouvent plus fréquemment dans un milieu de travail caractérisé par une plus grande cohésion syndicale et où ils perçoivent une réelle influence sur le travail.

Finalement, au-delà du contexte de l'action syndicale et des ressources qui peuvent y être allouées, il est fondamental de considérer la capacité syndicale. Il est clair que les ressources sont inexorablement liées à la capacité de les mobiliser, mais ces ressources font appel à de nouvelles capacités et habiletés de la part des individus concernés. À cet effet, les résultats présentés et l'introduction future d'autres paliers d'analyse pourront nous aider à mieux circonscrire cette capacité syndicale. Le résultat ultime de ce travail peut déboucher sur des programmes de formation axés sur l'acquisition d'habiletés et l'exploration de nouveaux types de ressources liés notamment aux savoirs, aux mobilisations de réseaux et aux capacités de gestion de la diversité. Autant d'éléments indispensables de l'action syndicale renouvelée dans un contexte de travail en transformation.

Pour plus d'information, veuillez consulter le document suivant :
G. Murray, C. Lévesque et C. Le Capitaine, *Transformations du travail et vécu syndical : perspectives de renouvellement syndical*, rapport soumis au Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, programme des actions concertées, travail en mutation, mars 2007, 198 p.

Démarches vécues en entreprises

Les régimes collectifs de rémunération variable : des exemples de clauses de conventions collectives

Par Jean-François Boivin[1]

Introduction

On assiste depuis les années 1990 à la signature d'ententes entre des employeurs et des représentants syndicaux qui portent sur des régimes collectifs de rémunération variable[2]. Les conventions collectives qui comportent des dispositions sur la rémunération variable comprennent des clauses qui permettent de répondre aux questions et aux craintes que certains peuvent avoir.

Trois grands types de régimes collectifs de rémunération variable sont décrits ici : les régimes de participation aux bénéfices, les régimes de partage des gains de productivité et les régimes de partage du succès. Des extraits de clauses de conventions collectives illustrent comment les parties ont concrètement défini certains éléments de leur régime.

Ainsi, notre démarche s'articule autour de l'assertion suivante : la mise en place d'un régime collectif de rémunération variable peut, d'une part, nécessiter une certaine dose d'imagination pour résoudre les problèmes propres à l'environnement de l'organisation et, d'autre part, demeurer accessible lorsque les parties le souhaitent. Le choix des extraits de conventions collectives[3] fait ici est relatif à notre thématique et non pas l'inverse, l'univers des possibles étant énorme.

Une philosophie partagée : la participation de tous à l'amélioration continue

Les dispositions des conventions collectives portant sur les régimes collectifs de rémunération variable s'inscrivent toutes dans un même contexte. Celui-ci est bien décrit dans le préambule d'une lettre d'entente où les parties reconnaissent que « l'amélioration continue est l'élément le plus important pour nous permettre de faire de notre usine une entreprise de classe mondiale [et que] nous nous devons d'avoir la participation de tous, [ce qui, dans les alinéas subséquents, amène à] mettre en place un programme de partage des gains et des profits[4] ».

Dans un autre cas, les parties affirment avoir « le même objectif d'assurer l'avenir et le développement à long terme de l'Employeur et de ses salariés et que le processus d'amélioration continue en est le moyen privilégié[5] ». C'est pourquoi elles conviennent de prendre les mesures pour permettre « à l'Employeur de devenir plus compétitif et d'être reconnu pour sa qualité de production, et aux salariés d'enrichir leur travail et de dépasser leur rôle d'exécutant[6] ».

Ailleurs, dans le contexte d'une usine vieillissante sur le plan technologique, les parties considèrent « que l'amélioration continue constitue l'élément déterminant pour relever ce défi [et que] la contribution de tous les employés est essentielle au succès d'une telle démarche[7] ». C'est pourquoi les parties, dans une lettre d'entente, décident d'introduire « une rémunération

1. L'auteur est analyste à la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail du ministère du Travail.
2. Pour une discussion plus détaillée sur les différentes formes de rémunération, leurs avantages et leurs limites, le lecteur peut consulter l'ouvrage de S. St-Onge et R. Thériault, *Gestion de la rémunération, théorie et pratique*, Éditions Gaëtan Morin, 2e éd., 2006, 708 p.
3. Dans ce qui suit, toutes les citations entre guillemets renvoient à des conventions collectives ou à des lettres d'entente. La liste des parties signataires est présentée en annexe.
4. CC1 : cette référence et les suivantes renvoient à la fin de cet article où l'on trouvera la liste des parties ayant signé les conventions collectives ou lettres d'entente dont des extraits sont rapportés ici.
5. CC2.
6. Ibid.
7. CC3.

variable axée sur l'amélioration des résultats [en considérant qu'elle] concrétise une forme de partage[8] ».

Les régimes collectifs de participation aux bénéfices

Les régimes collectifs de participation aux bénéfices reposent sur l'atteinte d'un certain seuil de bénéfices au sein de la division, de l'établissement ou de l'entreprise. Au-delà de ce seuil, une partie des bénéfices est redistribuée aux salariés admissibles.

De plus, l'application de ce type de régime amène les parties à prendre position sur différentes facettes le composant. Dans la présente section, les sujets suivants seront repris : la définition du concept même de bénéfice, la gestion du régime, la diffusion de l'information, la validation des éléments de calcul, la méthode et les facteurs déterminant la répartition des primes.

Il existe différentes façons de déterminer la partie des bénéfices qui fera l'objet de redistribution auprès des employés. La définition du concept de bénéfice retenu doit être suffisamment précise pour éviter qu'elle soit l'objet de controverse par la suite.

Par exemple, dans une entreprise du secteur métallurgique, « la performance financière réelle est mesurée en termes de bénéfice brut ajusté[9] ». Pour une autre, la définition devient plus technique : « on retient le bénéfice net après impôt auquel on ajoute les dépenses d'amortissement [et] on soustrait le résultat du nombre d'actions en circulation au 30 novembre multiplié par 0,20 $[10] ».

Parfois, la situation est décrite de façon simple, mais dans un contexte propre à la compagnie : « les parties signataires à la présente annexe reconnaissent que 6 % du chiffre d'affaires annuel représente le profit minimal après impôt que la compagnie doit faire[11] ». La notion de chiffre d'affaires est connue des parties qui ne jugent pas opportun d'ajouter plus de détails. On peut comprendre que ce ne soit qu'après avoir atteint cette cible que le régime commencera à générer une rémunération supplémentaire aux employés admissibles.

Il est également possible et parfois plus efficace d'associer les employés à la gestion du régime de participation aux bénéfices en invitant, par exemple, leurs représentants : « le comité des relations professionnelles a le mandat quant au suivi des résultats[12] ». Dans un autre cas, les parties s'entendent sur les principes selon lesquels « toute question afférente à la profitabilité de l'usine pourra être débattue lors de ces rencontres [et] l'Employeur convient de prendre en considération les opinions émises par les représentants des salariés[13] ».

Toutefois, lorsque l'employeur désire préserver des informations stratégiques, il peut demander que « les personnes ayant accès à l'information du programme peuvent être requises de signer une entente de confidentialité à la satisfaction de la Compagnie[14] ».

Dans certaines ententes, les parties ouvrent la porte à une vérification des états financiers de façon à éviter toute interprétation sur la qualité des informations. Par exemple, le bénéfice pourra être « certifié par les vérificateurs de la compagnie, si nécessaire[15] », ou encore « une firme de vérificateurs indépendants acceptée par les deux parties sera nommée pour vérifier toutes les données relatives aux calculs des paiements en vertu du programme de participation aux bénéfices et c'est cette firme qui exécutera les calculs pour le compte des deux parties[16] ». Ou plus simplement, une clause stipule que « le comité syndical peut être accompagné du permanent syndical et d'un professionnel en comptabilité[17] ».

---

8. *Ibid.*
9. CC4.
10. CC5.
11. CC6.
12. CC5.
13. CC7.
14. CC8.
15. CC9.
16. CC4.
17. CC6.

Par ailleurs, une des difficultés de ce type de régime vient du fait que les bénéfices dépendent de facteurs externes incontrôlables. Les parties peuvent cependant se prémunir contre cette influence par l'adoption de clauses permettant des modifications hors des dates prévues.

Ainsi, on trouve dans une entente une liste de situations pouvant entraîner certains ajustements du boni. Quelques-unes des situations inventoriées sont « un changement dans le volume de production ; des dépenses majeures en capitaux [pour des] améliorations qui sont retardées ou annulées [en raison] de facteurs inhabituels en dehors du contrôle de la compagnie ; les éléments naturels (ex. : feu, inondation, etc.) excluant les conditions météorologiques « anormales » ; un changement dans les principes comptables ; un nouveau contrat de travail[18] ».

Naturellement, l'employeur peut conserver un droit de modification du régime à certaines conditions. Il peut s'entendre avec les employés sur un principe directeur comme de pouvoir « apporter des modifications pour d'autres motifs, mais les revenus générés ne pourront être inférieurs au plan de bonus actuel[19] ».

De plus, le boni associé à de tels régimes est basé sur une fraction des bénéfices au-delà d'un certain seuil. À partir de ce seuil, il peut être fixe, en proportion de la somme excédentaire, ou représenter un pourcentage du salaire de base variant avec l'ampleur de la somme. La prime peut être contrainte soit en garantissant aux employés une somme minimale, soit plafonnée par un maximum comme dans la clause suivante : « Tout employé admissible pourra recevoir un paiement allant jusqu'à un maximum de 2 000 $ par trimestre[20] ».

Le plus souvent, le partage des bénéfices est fait au prorata des heures travaillées. Ici encore, la notion d'heures travaillées doit être précise : « Le montant à partager est versé à chaque salarié selon le prorata des heures régulières travaillées au cours de l'année civile (excluant les vacances, congés fériés et les heures supplémentaires)[21] ». D'autres choisiront une méthode plus proche de leurs activités : « chaque employé inscrit sur la liste de paie accumulera 5 jours semaine lorsque requis d'être à son poste indépendamment des jours de maladie, congé ou accident[22] ».

De la même façon, la définition des employés admissibles (exclusion ou non des salariés temporaires, des étudiants, des nouveaux employés, etc.) pourrait faire l'objet d'une entente.

Régimes collectifs de partage des gains de productivité

Les régimes collectifs de partage des gains de productivité s'appuient d'abord sur l'augmentation des gains de productivité ou, de façon plus générale, sur l'amélioration de l'efficience des procédés. Par exemple, dans une lettre d'entente relative à un programme de réduction des coûts, on peut lire qu'est admissible au programme « tout projet de réduction des coûts identifié, partagé et réalisé conjointement par les parties et ajoutant une plus-value dans le cadre des opérations normales de la Compagnie et pouvant générer une économie potentielle[23] ».

Alors que, dans la section précédente, la définition du bénéfice était l'élément clé, dans le cas présent, il s'agit de définir clairement les indicateurs de productivité et la mesure des gains associés à leur croissance. De plus, la présente section illustre quelques aspects de la gestion du régime et souligne l'importance d'une bonne circulation de l'information.

En ce qui concerne l'évaluation de la productivité et de l'efficience, le choix des indicateurs est assez ouvert. Outre le coût de production comme tel, certaines entreprises viseront la réduction des accidents de travail ou encore l'augmentation du rendement. Il y a des situations où les indicateurs de performance sont associés à la qualité du produit final (nombre de rejets,

18. CC8.

19. CC10.

20. CC4.

21. CC5.

22. CC11.

23. CC12.

volume de rebus) ou d'autres, à la clientèle (attentes, mesure du taux de satisfaction). Par exemple, on trouve une clause fixant simultanément deux cibles, l'une relative au service à la clientèle et l'autre, à la production : « Les objectifs proposés pour 2006-2007 sont les suivants : boni prise de commande, boni relatif à l'amélioration continue de l'atelier (objectif décidé au comité de santé sécurité)[24] ».

Comme cette dernière clause le suggère, les objectifs peuvent être revus régulièrement. Dans certains cas, la révision du niveau des objectifs donnant droit à une prime peut être fixée par la direction seule ou par un comité paritaire décisionnel ou consultatif faisant ses recommandations : « ce boni comporte deux objectifs définis annuellement par l'employeur et revus avec la partie syndicale[25] ». Dans une autre entreprise, les parties s'entendent sur une clause selon laquelle « les actuels membres du Comité ont pour mandat de voir à l'application et au suivi du programme ainsi que de s'assurer d'une bonne participation des employés au cours de la durée de la convention collective[26] ».

Il existe des clauses statuant sur des situations forçant, par exemple, la révision des objectifs, l'implantation de nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux produits et une réorganisation importante du travail. Elles peuvent être formulées de diverses façons, à la suite de discussions entre les parties. En voici quelques illustrations.

Dans une convention collective, les parties énoncent le principe suivant : « Avant l'établissement de tous nouveaux taux pour les primes à la productivité et/ou amendements à ceux déjà existants, ces changements et amendements seront discutés avec le Syndicat[27] ». Ailleurs, on a statué sur l'éventualité d'un changement : « Si la compagnie entreprend un programme d'étude de travail, faisant usage de techniques scientifiques modernes, des ouvrages présentement payés au rendement, elle examinera, si nécessaire, elle révisera les taux existants de façon à obtenir une plus grande équité dans le système de primes au rendement[28] ».

Dans une autre convention collective, la notion de changement et la participation des représentants des employés sont formulées de la façon suivante : « Advenant que les changements techniques ou technologiques affectent les conditions de travail des salariés, les membres du comité devront s'entendre sur les effets entraînés dans les conditions de travail par lesdits changements techniques ou technologiques. Si la Compagnie implante un nouveau boni ou modifie un boni actuel pour quelque raison que ce soit, celui-ci devra être approuvé au préalable par le comité de gestion participative. S'il n'y a pas d'entente majoritaire du comité, les parties auront recours à l'arbitrage[29] ».

Par ailleurs, les cibles des régimes de partage des gains de productivité ne sont pas toujours basées sur des mesures qui s'expriment en dollars. Les divers indicateurs et les objectifs qui leur sont associés doivent donc être traduits par un système permettant de définir le niveau de la prime. Par exemple, une compagnie a introduit une mesure globale et, par la clause suivante, a défini l'ampleur d'une prime :

> « Il est de l'intention de l'employeur d'introduire le suivi du taux de rendement global de l'usine (TRG[30]). Ainsi, une bonification forfaitaire sera calculée en fonction du TRG. Cette bonification s'ajoutera aux augmentations de salaire octroyées.

Augmentation du TRG de référence	Prime
Moins de 1	0 $
1 à 1,5	250 $
1,6 et plus	500 $

24. CC13.

25. Ibid.

26. CC12.

27. CC15.

28. CC16.

29. CC17.

30. Le TRG est une mesure qui tient compte des trois principaux paramètres de performance manufacturière, soit le nombre d'heures requis pour la production, la quantité et la qualité de cette dernière.

> Le Taux de rendement global se situe entre 0 et 100. À titre d'exemple, le taux obtenu en moyenne au cours de l'année 2000 était de 56,9[31] ».

En outre, les régimes basés sur les gains de productivité fonctionnent mieux lorsque l'accès à l'information du régime est facilité par certaines procédures. L'évolution des indicateurs de performance est ainsi souvent mesurée sur des périodes beaucoup plus courtes que dans le cas des bénéfices (généralement annuels). La connaissance de l'évolution des indicateurs permet aux employés d'apprécier le résultat de leur travail et d'établir un juste rapport entre la production et leur rémunération. La fréquence de diffusion de l'information relative au régime peut varier selon les situations (diffusion mensuelle, trimestrielle ou annuelle) et le mode de production.

Ainsi, dans une lettre d'entente, une clause décrit une procédure selon laquelle la compagnie place sur « le tableau d'affichage situé dans l'usine en rapport aux bonis les notions suivantes : a) dans la deuxième semaine d'un trimestre, la Compagnie affiche les objectifs approximatifs à atteindre pour le trimestre ; b) à chaque deux semaines (le vendredi) la Compagnie affiche les résultats des deux semaines précédentes ; c) dans les deux semaines suivant la fin du mois, la Compagnie affiche le rapport de production du mois venant de se terminer[32] ».

Enfin, comme dans le cas des régimes de partage des bénéfices, la prime est le plus souvent calculée au prorata des heures travaillées et du salaire de base. L'évaluation des gains de productivité détermine le pourcentage du salaire de base qui constituera la prime. Cette somme est ensuite appliquée à la période couverte en fonction du nombre d'heures travaillées par chaque employé.

Selon les ententes entre les parties, ce pourcentage peut descendre à zéro si les objectifs ne sont pas atteints, avoir un seuil minimum garanti ou être plafonné à un certain pourcentage du salaire de base. Voici un exemple illustrant cette dernière situation : « Un programme incitatif variable s'ajoute à la rémunération de base. Ce dernier peut représenter au plus 8 % du salaire de base de l'employé[33] ».

Régimes collectifs de partage du succès

Les régimes collectifs de partage du succès, également appelés régimes de réalisation des objectifs d'affaires, sont plus récents. Ils peuvent regrouper des objectifs de performance semblables à ceux qui ont été discutés précédemment (croissance des bénéfices ou amélioration de la productivité). Toutefois, ils se caractérisent plus particulièrement par l'inclusion, parmi les objectifs, de cibles liées au tableau de bord de la performance de l'entreprise. Dans un préambule d'une lettre d'entente, on y trouve : « Le programme de rémunération variable couvrira les enjeux majeurs suivants : les objectifs du centre d'affaires (l'usine), la rentabilité de l'entreprise. Le programme couvrira les champs de performance de l'usine. Une pondération est associée à chacun de ces champs[34] ».

La présente section illustre les positions prises par les parties dans le domaine du choix des objectifs et des indicateurs qui leur sont associés, dans celui de la gestion du régime et, enfin, dans celui de la circulation de l'information aux employés.

Le lien entre les objectifs du régime de rémunération variable et ceux du tableau de bord de la performance de l'entreprise donne à ces régimes une grande souplesse, tant dans le choix des outils de mesure que dans la possibilité de les adapter à la conjoncture. Les indicateurs de performance peuvent prendre des formes très variées. Ainsi, on retrouve simultanément dans un même régime les indicateurs suivants : « la production de métal chaud, le budget d'exploitation de l'usine (M$), l'entretien (% entretien planifié), l'indice prévention, l'émission de gaz à effet de serre (effet anodique)[35] », pour n'en citer que quelques-uns.

---

31. CC18.

32. CC14.

33. CC19.

34. CC3.

35. Ibid.

Par ailleurs, la proximité des indicateurs de ce type de régimes aux objectifs d'affaires de la compagnie permet aux employés d'être sensibles à la direction prise par celle-ci. « Un boni forfaitaire sera donné selon l'amélioration du % de bonne production et la diminution du % de retour des clients[36] ». Une compagnie peut aussi avoir un objectif de réduction de l'absentéisme. Cette objectif se traduit dans le régime de rémunération variable par une clause de la forme suivante : « Une absence équivalente à 2 semaines de travail ou plus entraîne une pénalité de 1 mois sur le nombre de mois admissibles au partage de profit[37] ».

Aussi, la participation des employés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise peut être explicitement mentionnée, comme dans cette clause : « Le syndicat consent à soutenir et à encourager l'esprit d'équipe dans la réalisation des objectifs de l'employeur. Concrètement, le syndicat reconnaît que la participation volontaire aux efforts afin d'améliorer la qualité de nos produits et la satisfaction de nos clients est compatible avec l'atteinte des objectifs. Conséquemment, l'employeur fournira aux salariés les occasions de prendre part à de telles activités[38] ».

L'information régulière sur l'évolution des indicateurs favorise la participation et peut encourager la collaboration. Dans ce genre de régime, il est possible de réviser plus fréquemment la liste des « indicateurs de succès » en fonction de la révision des priorités de l'entreprise. En contrepartie, l'employeur se doit d'informer régulièrement les employés. À ce titre, on trouve, par exemple, la clause suivante qui met en place les outils nécessaires à la communication :

> « Le programme de rémunération variable sera géré par un comité conjoint dont le mandat sera le suivant :
>
> - suivi et publication des résultats au trimestre ;
> - suggestions d'amélioration au programme ;
> - évaluation de la satisfaction des employés ;
> - suggestions pour améliorer le rendement ;
> - modifier les annexes en fonction des cibles identifiées pour l'année en cours[39] ».

Il est généralement admis que l'engagement des employés est plus facilement acquis lorsque le choix des objectifs, des cibles, du mode de gestion ou de l'évaluation des primes est discuté entre l'employeur et des représentants des employés.

De par la nature des indicateurs, ces régimes collectifs de partage du succès devraient s'appuyer sur des objectifs d'affaires que les employés peuvent le mieux contrôler. Parmi les nombreux objectifs qui s'offrent à l'employeur, celui-ci peut faire état de son orientation : « Les indicateurs de performance du Programme ont été choisis en fonction de leur importance pour l'avenir de l'usine et du pouvoir que les salariés ont d'en influencer les résultats[40] ».

Lorsque le nombre d'indicateurs augmente, les régimes de partage du succès peuvent devenir complexes à gérer et nécessitent une communication continue tant pour expliquer les objectifs et les cibles que pour informer régulièrement les salariés de l'évolution des résultats. Ainsi, dans l'exemple suivant, les parties définissent ce qui suit :

> « Le Programme sera géré par le Comité d'amélioration continue et son mandat sera :
>
> - d'assurer le suivi et la communication des résultats à chaque trimestre ;
> - de mettre en place les éléments nécessaires pour réaliser les objectifs du programme ;

36. CC20.

37. CC21.

38. CC22.

39. CC3.

40. CC1.

- de recueillir les suggestions pouvant améliorer les résultats des différents indicateurs de performance[41] ».

Une autre difficulté parfois rapportée, quel que soit le type de régime collectif de rémunération variable, est la crainte des salariés et du syndicat de voir disparaître des emplois à cause de l'atteinte ou du dépassement de certains objectifs du régime et de la performance de l'entreprise. Cette problématique peut être discutée par les parties : « ce programme n'aura pas pour but de créer des projets engendrant des mises à pied d'employés de la Compagnie[42] ».

Conclusion

Les régimes collectifs de rémunération variable sont des outils extrêmement souples qui permettent d'associer les employés et les employeurs à des objectifs communs. Il peut y avoir autant de régimes que d'entreprises différentes.

Cet article a découpé les régimes collectifs de rémunération variable en trois grandes catégories. Dans la première, les employés voient leur rémunération augmenter avec les bénéfices. Dans la deuxième, c'est l'augmentation des gains de productivité qui donne lieu à un boni ou une prime. Quant à la troisième, basée sur le partage du succès, elle engendre des revenus supplémentaires en fonction de plusieurs critères pouvant inclure ceux des précédentes catégories et d'autres qui entretiennent un lien étroit avec les objectifs prioritaires de l'entreprise.

Des extraits de 24 conventions collectives ou lettres d'entente ont montré des dispositions effectivement retenues par les parties, touchant la mise en place de tels régimes, leur gestion et la résolution de situations particulières.

La souplesse dans l'élaboration d'un régime collectif de rémunération variable peut parfois mener à des niveaux de complexité qui risquent de nuire à son bon fonctionnement. Il est donc souhaitable de discuter des modalités d'application au cours de rencontres entre les parties, de limiter le nombre de critères mesurant la performance de l'organisation et d'éviter d'y apposer des méthodes de calcul trop complexes. L'information continue sur l'évolution des résultats permettra aux employés de constater directement le fruit de leur effort collectif.

41. Ibid.

42. CC12.

ANNEXE Liste des parties[43] ayant signé les conventions collectives ou les lettres d'entente dont des extraits ont été présentés dans cet article

CC1	Corus S.E.C./L.P. et Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'aluminium du Cap-de-la- Madeleine (CSN)
CC2	Canplast Canada Ltd. et Syndicat des travailleurs de Canplast – CSN
CC3	Alcan inc. et Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'aluminerie Alcan inc. (CSN)
CC4	Stelco-McMaster ltée et Métallurgistes unis d'Amérique, local 6951
CC5	Les industries Amisco ltée et Syndicat des salarié-e-s des industries Amisco ltée (CSD)
CC6	Les machineries Pronovost inc. et Section locale 145, Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
CC7	Carbone d'Amérique (LCL) ltée et Conseil des ouvriers unis des textiles d'Amérique, Union internationnale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, CTC, FAT, COI, (COUTA/TUAC) – Section locale 366-AT
CC8	Mines Wabush gérées par Pickand Mather & Co, la Compagnie de Chemin de fer Arnaud et Métalllurgistes unis d'Amérique, local 6680, United Stell Workers of America
CC9	Payette & Simms inc. et Teamsters/Conférence des communications graphiques, section locale 555M
CC10	Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada, division scierie, secteur Chibougamau et Section locale 499 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)
CC11	Scierie Davidson inc. et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
CC12	La Compagnie minière Québec Cartier et Métallurgistes unis d'Amérique, local 5778
CC13	Alstom Hydro Canada inc. et Syndicat des travailleurs de Alstom Hydro Canada inc. (CSN)
CC14	Gildan Activewear inc. et Union des employés du transport local et industries diverses, local 931
CC15	Gestion Iamgold-Québec inc. et Syndicat des métallos, section locale 9291
CC16	Noranda inc., Mine Matagami et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 6131 – United Steel Workers of America, local 6131
CC17	Ameublements El-Ran ltée, El-Ran Furnitures Ltd. et Association des employés de El-Ran Furnitures inc.
CC18	Cascades East Angus inc. et Syndicat des travailleurs et travailleuses des pâtes et papiers d'East Angus inc. (CSN)
CC19	Pétromont, société en commandite par Pétromont inc. et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) FTQ, section locale 162-Q
CC20	Plastiques industriels RPG ltée et Syndicat des employés de Moplastex inc.
CC21	Industries Ling inc. (Les) et Association du personnel des Industries Ling (APIL)
CC22	PPG Canada inc., Produits chimiques industriels et Syndicat des employés de bureau de PPG Canada inc. (CSN)
CC23	SSQ Société d'assurances générales inc. et Syndicat des salarié-e-s de SSQ société d'assurances générales (CSN)
CC24	Norampac inc., division Montréal et Section locale 205 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)

43. Ces extraits de conventions collectives ou de lettres d'entente font partie d'un ensemble de 76 extraits relatifs à la rémunération variable, compilés par Pierre Boutet, agent de recherche à la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail du ministère du Travail.

Analyse d'un événement

États-Unis : hausse de 2,10 dollars du salaire minimum après un gel de dix ans

Par Dalil Maschino et Alexis Labrosse[1]

Le 25 mai dernier, le président Bush signait la mise en application d'une loi comprenant une hausse totale du salaire minimum de 2,10 $US, soit une augmentation de 41 % par rapport au taux (5,15 $US) d'alors. Il atteindra ainsi 7,25 $ le 24 juillet 2009, au terme de trois augmentations de 70 cents[2]. Deux éléments méritent d'être commentés : l'ampleur de la hausse et le fait qu'elle survienne après un gel de dix ans.

Le salaire minimum et les mesures de lutte contre la pauvreté

En 1938, le salaire minimum fédéral avait été institué comme une mesure importante de lutte contre la pauvreté. Aujourd'hui, d'autres mesures viennent appuyer les salariés à faible revenu, tel le crédit d'impôt sur le revenu gagné qui constitue un impôt négatif dont bénéficient tous ceux dont le salaire annuel est inférieur à un certain seuil. Ce programme de soutien est connu sous le nom de *Earned Income Tax Credit (EITC)*. Néanmoins, il a été estimé, lors de la hausse précédente du taux de salaire minimum en 1996-1997, qu'un peu plus de la moitié (54 %) du revenu des familles ayant des salariés rémunérés au taux minimum provenait de leur travail.

D'autres mesures, telles que les timbres pour l'alimentation ou des crédits d'impôts aux entreprises pour favoriser l'embauche de personnes ayant des difficultés à trouver un emploi, font aussi partie du dispositif de lutte contre la pauvreté.

Aux États-Unis, il existe plusieurs niveaux de salaire minimum, soit le salaire minimum fédéral[3] et le salaire minimum fixé par chacun des États. Le salaire minimum étatique prévaut lorsqu'il est supérieur au taux de salaire minimum fédéral. Avant la première hausse survenue en juillet 2007, une trentaine d'États, incluant le District de Columbia (Washington D.C.), qui comptaient pour plus de la moitié de la population du pays avaient un taux de salaire minimum supérieur à celui du gouvernement fédéral. Mentionnons, à titre d'exemple, le taux de 8 $ l'heure en Californie[4], de 7,93 $ dans l'État de Washington et de 7,80 $ dans l'Orégon. Sur la côte est, il est aujourd'hui de 6,67 $ en Floride, de 7,15 $ dans l'État de New York et de 8 $ au Massachusetts[5].

Un léger redressement du pouvoir d'achat

Le 24 juillet dernier, le salaire minimum fédéral passait ainsi de 5,15 $ à 5,85 $, représentant une augmentation de 13,6 %. Cette hausse est survenue après un gel de dix ans, soit la plus longue période sans augmentation depuis l'instauration du salaire minimum en 1938. Parallèlement, le coût de la vie a augmenté de 26 % depuis 1997. L'ampleur de la hausse provient d'abord du fait que le pouvoir d'achat du salaire minimum avait atteint son plus bas niveau depuis les cinquante dernières années.

---

1. Les auteurs sont respectivement directeur et économiste au ministère du Travail à la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail.
2. Il a augmenté de 70 cents le 24 juillet 2007, passant à 5,85 $. La seconde hausse de 70 cents le portera à 6,55 $ le 24 juillet 2008, tandis que la troisième augmentation, qui aura lieu le 24 juillet 2009, le hissera à 7,25 $.
3. Il s'applique à 90 % de la population active, sauf lorsque les États fixent un taux minimum supérieur au taux fédéral.
4. Ce taux sera en vigueur le 1er janvier 2008.
5. Ibid.

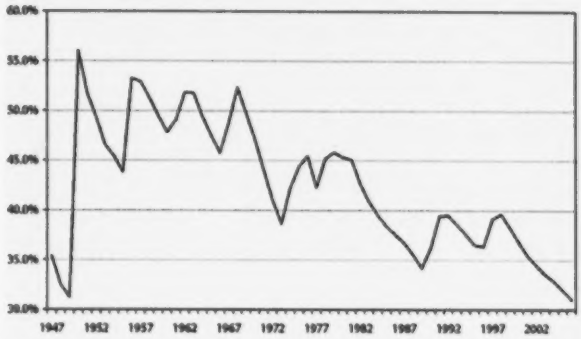
Graphique 1 **Évolution de la valeur réelle (exprimée en dollar de 2006) du taux de salaire minimum fédéral aux États-Unis, 1939-2006**

Source : Economic Policy Institute, *EPI Briefing Paper no. 117*, 12 octobre 2006.

Ainsi, lorsque exprimée en dollar constant[6], la valeur réelle du salaire minimum a chuté de plus de 40 % au cours des quarante dernières années, passant de 9 $ vers la fin des années 1960 à 5,15 $ en 2006, comme l'indique le graphique 1.

L'autre facteur qui justifie la bonification du salaire minimum est que, en plus de cette baisse de son pouvoir d'achat, nous observons parallèlement que l'écart par rapport au taux de salaire moyen est grandissant. De fait, selon le graphique 2, ce taux comptait pour plus de 50 % du salaire moyen dans les années 1960 comparativement à un peu plus de 30 % aujourd'hui[7]. Cet écart croissant illustre notamment le fait que la qualification moyenne de la main-d'œuvre a réalisé d'importants progrès et que parallèlement, les travailleurs qui ne sont pas qualifiés ont fait peu de progrès en ce sens.

Graphique 2 **Évolution de la proportion du taux de salaire minimum fédéral par rapport au taux de salaire moyen aux États-Unis, 1947-2006**



Source : Economic Policy Institute, *EPI Briefing Paper no. 117*, 12 octobre 2006.

Enfin, les trois hausses prévues de 70 cents l'heure devraient, au total en 2009, permettre aux travailleurs à plein temps qui sont payés au salaire minimum de gagner environ 4,400 $ de plus par an. Le nombre de travailleurs payés au taux minimum ou moins atteint quelque 1,7 million de personnes, soit environ 1,1 % de la population active[8] des États-Unis, la plupart d'entre eux étant âgés de moins de 25 ans[9].

Un processus de changement soumis à de nombreux aléas

Aux États-Unis, une hausse du salaire minimum fédéral requiert un amendement de la Loi sur les normes du travail[10]. En général, il est très difficile d'obtenir au Sénat les 60 votes (sur 100) requis pour avoir une loi portant sur un seul sujet tel que le salaire minimum. Ce dernier doit donc être inclus dans un projet de loi qui comprend d'autres mesures faisant l'objet de négociations en

6. Le dollar constant représente la valeur d'un dollar de laquelle on aura enlevé les effets des mouvements de prix (inflation, déflation).

7. Economic Policy Institute, *EPI Issue Guide, Minimum Wage*, avril 2007. Il s'agit de la valeur du salaire minimum mesurée en dollar de 2006 [www.epi.org].

8. Aux États-Unis, la population active est composée des membres de la population civile hors institution âgés de 16 ans et plus et qui ont un emploi (personnes occupées) ou qui sont en chômage.

9. Bureau of Labor Statistics, *Characteristics of Minimum Wage Workers : 2006* [www.bls.gov].

10. Il s'agit du Fair Labour Standard Act (FLSA).

fonction des diverses priorités des représentants[11]. Dans ce cas, il suffit d'avoir la majorité des voix pour aller de l'avant avec de tels projets.

Parmi les Républicains, certains ont proposé d'échanger une hausse du salaire minimum contre une modification de la durée légale de la semaine de travail : elle serait passée à 80 heures pour deux semaines, ce qui aurait permis à certains employeurs d'économiser le coût des heures supplémentaires sur une base hebdomadaire. Un travailleur aurait ainsi pu être à l'œuvre durant 50 heures la première semaine et 30 la suivante sans que l'employeur ne soit obligé de le payer au taux horaire supplémentaire prévu au-delà de 40 heures par semaine. Par ailleurs, 28 sénateurs républicains se sont prononcés pour une abolition du salaire minimum[12]. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que le projet de loi adopté comprenne aussi des mesures de prolongation de divers crédits d'impôts pour les petites entreprises totalisant près de quatre milliards de dollars.

L'incidence de la hausse du taux de salaire minimum

Comme nous l'avons mentionné, le salaire constitue une partie importante du revenu total des familles ayant des travailleurs à faible rémunération horaire, d'autres mesures de soutien le complétant. Bien que seulement 1,7 million de salariés (1,1 % de la population active) étaient payés au taux minimum ou moins avant la première hausse survenue en juillet dernier, les trois hausses consécutives de 70 cents devraient profiter à un plus grand nombre de travailleurs. Il est ainsi estimé qu'environ 5,6 millions de travailleurs (3,7 % de la population active) seront directement touchés par ces hausses, alors qu'environ 7,4 millions (4,8 %) le seront indirectement. Il s'agit dans ce dernier cas de travailleurs dont le taux de salaire n'est que légèrement supérieur au taux minimum et qui, par ricochet ou par respect de la structure salariale de l'entreprise, bénéficieront également d'une augmentation de leur taux horaire. C'est donc dire qu'environ 13 millions de travailleurs (8,5 % de la population active) profiteront de la hausse des taux.

De plus, à la suite des trois hausses subséquentes, il a été estimé que les familles à faible revenu pourront, en combinant les hausses de salaire avec les autres programmes de soutien à la pauvreté (principalement le Earn Income Tax Credit, EITC), espérer disposer d'un revenu annuel supérieur au seuil de pauvreté de 2007, et ce, pour la première fois en dix ans. En 2006, par exemple, un parent seul avec deux enfants travaillant à temps complet au taux minimum gagnait 14 997 $[13] (incluant le EITC), ce qui représentait alors 87 % du seuil de pauvreté (17 170 $). Avec la troisième hausse de 70 cents qui fixe le taux minimum à 7,25 $ en juillet 2009, le revenu familial s'élèvera au-dessus de ce seuil, atteignant 19 796 $ (en supposant un maximum de l'EITC).

Dans ces conditions, on comprend mal pourquoi certains représentants au Congrès s'opposaient à la hausse du salaire minimum alors que des centaines d'économistes, dont plusieurs Prix Nobel, avaient signé une pétition en faveur d'une telle hausse[14]. À moins que cette opposition soit essentiellement un levier de négociation dans les Chambres pour obtenir des appuis à des mesures destinées à défendre d'autres groupes.

11. À titre d'exemple, la dernière hausse du salaire minimum était incluse dans un projet de loi intitulé *Irak Supplemental*. Il a obtenu 315 voix contre 116 à la Chambre des représentants et 94 voix contre 3 au Sénat.

12. Mike Hall, Minimum Wage Bill up in the Senate – Go for the Real Thing, Not Phony Republican Bills, 19 juin 2006, AFL-CIO blog.

13. Economic Policy Institute, *EPI Issue Guide, Minimum Wage*, avril 2007.

14. Voir le site Internet de l'Economic Policy Institute [www.epi.org/minwage].

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche et des articles de fond est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :
   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherches et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des renseignements supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M. Alexis Labrosse de la Direction générale des politiques et de la recherche. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-7493
Télécopieur : (418) 644-6969

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Sa coordination est assurée par la Direction de l'information sur le travail du Ministère. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargé de la revue
Alexis Labrosse

Agent de liaison
Alexis Labrosse

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Katia Bélanger

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique dans le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
uatrième trimestre 2007
ISSN (1710-2324)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-7493
regards@travail.gouv.qc.ca